

658  
din  
2 c1

**ANALISIS PENGARUH DINAMIKA LINGKUNGAN  
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA STRUKTUR  
ORGANISASI, POSTUR STRATEGIK & KINERJA  
PADA PERUSAHAAN INDUSTRI KECIL  
DI KOTA SEMARANG**  
*(Studi Kasus di LIK Bugangan Baru – Semarang)*



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh:  
**DYAH SITI SUNDARI, IR**  
**NIM C4A001214**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
S E M A R A N G  
2 0 0 3**



## *Sertifikasi*

Saya, Dyah Siti Sundari, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Dyah Siti Sundari, Ir

15 September 2003

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul

**ANALISIS PENGARUH DINAMIKA LINGKUNGAN  
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA STRUKTUR  
ORGANISASI, POSTUR STRATEGIK DAN KINERJA  
PADA PERUSAHAAN INDUSTRI KECIL  
DI KOTA SEMARANG**

*(Studi Kasus di LIK Bugangan Baru – Semarang)*

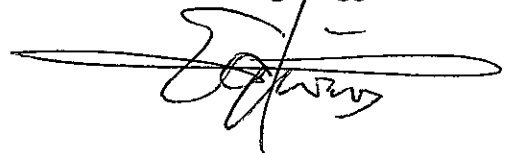
yang disusun oleh Ir. Dyah Siti Sundari, NIM C4A001214  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 September 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



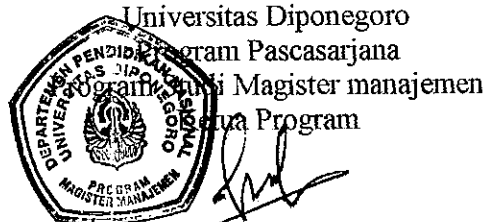
Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Sugiono, MSIE

Semarang, 15 September 2003



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft.: 2241/IT/.../CI
Tgl.: 12 Feb '04

## ***ABSTRACT***

The relationship between external environment, internal environment and firms performance is a critical thing. However, there are some gaps that need our attention, such as performance of small firms in Indonesia is not the same. In the other side, relatively little is known small firm respond environmental dynamism, both structurally and strategically.

Based on the above explanation, this study has purpose to study how the environmental dynamism effect the relationship between organization structure, strategic posture and firm performance on small firm in Semarang City.

In this study, 60 respondents are used as they are the manager of small firm in LIK Bugangan Baru - Semarang, then to collect the data undertook by using question-naire. The hypotheses were tested using **Moderated Regression Analysis** by SPSS.

From six hypotheses proposed, four of them are accepted. Consequently, there are significant effect of organization structure and strategic posture (individually or together) on firm performance. Results also suggest that environmental dynamism moderates the relationship between posture strategic and firm performance.

The conclusion sections present the key findings and discuss the implications and limitations of the study respectively, also implied agenda for future study as the basis for other researchers to develop this study

**Keywords:** Environmental Dynamism, Organization Structure, Strategic Posture and Moderated Regression Analysis

## ABSTRAKSI

Hubungan antara lingkungan eksternal, lingkungan internal dan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang kritikal. Namun kenyataannya ada beberapa kesenjangan yang perlu mendapatkan perhatian, diantaranya adalah kinerja perusahaan industri kecil di Indonesia masih belum merata. Di sisi lain hanya sedikit literatur dan bukti empiris tentang bagaimana perusahaan kecil merespon dinamika lingkungan, baik secara struktur maupun strategi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dinamika lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara struktur organisasi, postur stratejik dan kinerja perusahaan pada perusahaan kecil di Kota Semarang.

Sebanyak 60 manajer perusahaan industri kecil di LIK Bugangan Semarang menjadi responden dengan mengisi kuesioner yang terdiri dari 38 pernyataan. Selanjutnya data diolah dan dianalisa menggunakan *Moderated Regression Analysis*, dengan bantuan program SPSS.

Struktur organisasi dan postur stratejik terbukti secara sendiri-sendiri maupun bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan dinamika lingkungan terbukti mempengaruhi hubungan antara postur stratejik dengan kinerja. Implikasi kebijakan manajerial dan agenda penelitian yang akan datang juga disampaikan.

**Kata Kunci:** Dinamika Lingkungan, Struktur Organisasi, Postur Stratejik, *Moderated Regression Analysis*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Pengasih, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: **Analisis Pengaruh Dinamika Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Struktur Organisasi, Postur Strategik dan Kinerja Pada Perusahaan Industri Kecil Di Kota Semarang** (*Studi Kasus di LIK Bugangan Baru - Semarang*)

Tesis ini diajukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister di Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang.

Dalam proses penyusunan tesis ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik berupa bimbingan, dorongan semangat, saran, kritik maupun masukan yang sangat dibutuhkan oleh penulis. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Undip Semarang,,
2. Para Dosen serta seluruh staf pada Program Studi Magister Manajemen Undip Semarang, yang telah memberikan bimbingan dan pelayanan sebaik-baiknya
3. Ibu Dra. Niken Rahayu, MS dan Bapak Drs. Sugiono, MSIE, selaku dosen pembimbing tesis, yang telah meluangkan waktu dan memberikan banyak masukan untuk kesempurnaan penyusunan tesis ini

4. Teman-teman Angkatan XVI Kelas B-sore Program Studi Magister Manajemen Undip Semarang, terutama mbak Dewi, Pak Purwanto, Eny, Andi, atas kerjasama dan bantuannya
5. Bapak dan Ibu, atas doa dan dukungannya yang tiada henti
6. Pimpinan BKKBN Propinsi Jawa Tengah beserta seluruh jajarannya, atas kesempatan dan dukungan moral yang diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Program Studi Magister Manajemen Undip Semarang,

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini, masih terdapat manfaat untuk kajian lebih lanjut yang dapat dipetik.

Semarang, September 2003

Penulis

## DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Persetujuan / Pengesahan Tesis	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Rumus	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
<b>BAB II. TELAAH PUSTAKA &amp; PENGEMBANGAN MODEL</b>	<b>10</b>
2.1 Telaah Pustaka	10
2.1.1 Kinerja Perusahaan	11
2.1.2 Dimensi-dimensi Kinerja Perusahaa	15
2.1.3 Struktur Organisasi	16
2.1.4 Postur Strategik	18
2.1.5 Dimensi-dimensi Postur Strategik	22
2.1.6 Lingkungan	25
2.1.7 Dinamika Lingkungan	27
2.2 Penelitian-penelitian Terdahulu	30
2.3 Pengembangan Model	31
2.4 Hipotesis	31
2.5 Definisi Operasional	35
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	<b>37</b>
3.1 Jenis dan Sumber Data	37
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	37
3.3 Metode Pengumpulan Data	38
3.4 Uji Kuesioner	39
3.5 Pengukuran Variabel	40
3.6 Teknik Analisis	43
3.7 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	45



BAB IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	48
4.2	Gambaran Umum Responden	49
4.3	Hasil Analisis	50
	4.3.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas	50
	4.3.2 Analisis deskriptif	54
	4.3.3 Analisis Regresi	60
4.4	Pengujian Terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik	64
4.5	Pengujian Hipotesis	67
4.6	Pembahasan	75
BAB V.	KESIMPULAN & IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJERIAL	
5.1	Kesimpulan	80
5.2	Implikasi Kebijakan Manajerial	82
5.3	Keterbatasan Penelitian	84
5.4	Agenda Penelitian Mendatang	85
DAFTAR REFERENSI		86
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		92
LAMPIRAN		94

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal</b>
Tabel 2.1 Penelitian – penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Dimensional Variabel dan Pengukurannya	40
Tabel 4.1 Jml Perusahaan Industri Kecil & Tng Kerja di LIK Sng	48
Tabel 4.2 Data Deskriptif Perusahaan	49
Tabel 4.3 Data Deskriptif Responden	50
Tabel 4.4 Perhitungan Validitas Variabel Dinamika Lingkungan	51
Tabel 4.5 Perhitungan Validitas Variabel Struktur Organisasi	51
Tabel 4.6 Perhitungan Validitas Variabel Postur Strategik	52
Tabel 4.7 Perhitungan Validitas Variabel Kinerja	52
Tabel 4.8 Reliabilitas Antar Variabel	53
Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Dinamika Lingkungan	55
Tabel 4.10 Distribusi Skor Variabel Dinamika Lingkungan	55
Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Struktur Organisasi	56
Tabel 4.12 Distribusi Skor Variabel Struktur Organisasi	57
Tabel 4.13 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Postur Strategik	58
Tabel 4.14 Distribusi Skor Variabel Postur Strategik	58
Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	59
Tabel 4.16 Distribusi Skor Variabel Kinerja	60
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Model Pertama	61
Tabel 4.18 Hasil Moderated Regression Analysis	63
Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi	68
Tabel 4.20 Hasil Moderated Regression Analysis 1 (Uji Interaksi 1)	70
Tabel 4.21 Hasil Moderated Regression Analysis 2 (Uji Interaksi 2)	72
Tabel 4.22 Hasil Moderated Regression Analysis 3 (Uji Interaksi 3)	73

## DAFTAR RUMUS

		Hal
Rumus 3.1	Bentuk Dasar Persamaan Model Regresi Moderator	44
Rumus 4.1	Persamaan Regresi Berganda Model Pertama ( $Y, X_1, X_2$ )	61
Rumus 4.2	Persamaan Regresi Berganda Model Kedua ( $Y, X_1, X_2, Z$ )	63
Rumus 4.3	Persamaan Regresi Moderator 1 ( $Y, X_1, Z$ )	71
Rumus 4.4	Persamaan Regresi Moderator 2 ( $Y, X_2, Z$ )	71
Rumus 4.5	Persamaan Regresi Moderator 3 ( $Y, X_1, X_2, Z$ )	72

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dinamika lingkungan adalah sebuah konstruk yang secara luas dieksplorasi dalam teori organisasi dan literatur manajemen stratejik. Konstruk ini merupakan manifestasi tingkat instabilitas / gejala dari sejumlah kunci operasi keadaan pasar atau industri, seperti halnya yang lebih umum terjadi pada teknologi, ekonomi, sosial dan politik (Sharfman & Dean, 1991).

Dinamika secara empiris terkait pada fenomena makroekonomi seperti bentuk struktur, diversifikasi stratejik, proses pembuatan strategi, postur organisasi dalam inovasi (Zahra & Pearce, 1994) dan struktur tujuan perusahaan (Bourgeois dalam Miles *et al.* 2000). Studi-studi tersebut dan studi yang lain mengindikasikan, bahwa konstruk dinamika lingkungan mempunyai potensi besar sebagai variabel explanatory dalam model dan teori dari fenomena –fenomena di tingkat organisasi.

Hampir semua studi empiris dari dinamika lingkungan didasarkan pada sampel perusahaan menengah – besar. Relatif sedikit diketahui tentang bagaimana perusahaan kecil merespon dinamika lingkungan, baik secara struktural maupun strategi. Terlebih lagi, beberapa studi yang secara langsung menguji pengaruh dinamika lingkungan pada proses dan output perusahaan kecil (Box *et al.* , 1993; Zahra & Pearce, 1994; Wiklund, 1999) menghasilkan

sejumlah kesimpulan yang sangat beragam, tidak kumulatif dan terpencar-pencar berkenaan dengan pengaruh dinamika pada perusahaan kecil.

Karena manajemen perusahaan kecil secara mendasar berbeda dengan manajemen perusahaan menengah – besar (Cohn & Lindberg dalam Miles *et al.* 2000), banyak penemuan-penemuan empiris yang didasarkan pada sampel perusahaan menengah – besar tidak dapat digunakan pada konteks perusahaan kecil. Kenyataan ini menunjukkan kebutuhan untuk menyediakan wawasan mendalam tambahan berkenaan dengan dampak dinamika pada struktur dan praktek manajemen.

Dalam Undang-Undang RI No. 9 tahun 1995 tentang usaha kecil disebutkan dalam pembukaannya, bahwa usaha kecil yang merupakan bagian integral dunia usaha nasional mempunyai kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya, dan pembangunan ekonomi pada khususnya.

Juga dijelaskan dalam UU tersebut, bahwa usaha kecil merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi yang luas pada masyarakat, dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi dan peranan dalam mewujudkan stabilitas nasional pada umumnya, dan stabilitas ekonomi pada khususnya.

Sebagai industri padat karya, usaha kecil menampung 53% tenaga kerja nasional, dan menciptakan lebih banyak lapangan pekerjaan dibanding industri besar (Syah, 2001). Namun potret pengusaha kecil di Indonesia masih diwarnai

oleh perbedaan persepsi. Di satu sisi misalnya sinyalemen yang ada menunjukkan bahwa kinerja usaha kecil masih jauh dari yang diharapkan, karena belum dapat mewujudkan kemampuan dan peranannya secara optimal dalam perekonomian nasional. Hal itu disebabkan oleh kenyataan bahwa usaha kecil masih menghadapi berbagai hambatan dan kendala, baik yang bersifat eksternal maupun internal, antara lain dalam bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan, SDM, dan teknologi, serta iklim usaha yang belum mendukung bagi perkembangannya.

Di sisi yang lain, terdapat fakta adanya pengusaha kecil – pengusaha kecil yang berhasil dalam usahanya. Ini dibuktikan dengan fakta yang ada, dimana 50 pengusaha kecil yang menerima penghargaan *Entreprise 50* pada tahun 1999 memiliki total omset 410 milyar, bahkan hingga semester I tahun 2000 pertumbuhan bisnis mereka mencapai 65%.

Data tersebut sangatlah memuaskan jika dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi nasional yang hanya 8% per tahun, bahkan banyak perusahaan – perusahaan konglomerat yang pertumbuhan bisnisnya negatif (Swa, 2000). Dan di saat badai krisis ekonomi memporakporandakan rancang bangun konglomerasi, dan akhirnya turut andil memerosotkan negara dalam jurang utang yang menganga lebar, prestasi perusahaan / industri kecil layak mendapat perhatian serta apresiasi.

Pada umumnya, perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan, misalnya untuk memperoleh laba, memaksimalkan nilai saham, meningkatkan penjualan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Setelah tujuan ditetapkan,

perusahaan perlu menentukan strategi agar tujuan tersebut dapat dicapai. Banyak faktor yang mempengaruhi perumusan dan pengendalian strategi perusahaan, dimana faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal (Pearce dan Robinson, 1997).

Faktor internal relatif berada dalam kendali manajemen perusahaan, sedangkan faktor eksternal dipandang sebagai kondisi dinamis yang menciptakan kesempatan (*opportunities*), ancaman (*threats*) (Child, 1997) menyediakan sumber daya (*external resources*) dan informasi (Clark et al, 1994; Dess & Origer, 1987) namun tak terkendali dan sulit untuk diramalkan perubahannya (*unpredictable*) (Clark et al, 1994; Morris & Schrink, 1993). Lebih jauh beberapa pakar (Child, 1997; Li & Simerly, 1998) menyatakan bahwa faktor eksternal mempengaruhi pemilihan dan formulasi strategi secara langsung.

Mengingat pentingnya faktor (lingkungan) eksternal bagi perusahaan, Gronhaug dan Falkenberg (1989) mengemukakan pentingnya menyelaraskan kapabilitas perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Calantone et al (1994) serta Yasni – Ardehani & Nystrom (1996) menegaskan bahwa jika lingkungan eksternal berubah, maka perusahaan dituntut untuk mampu mengakomodasikan dirinya dengan perubahan tsb agar dapat bertahan hidup.

Menurut perspektif manajemen lingkungan (*environment management*), organisasi memiliki kapasitas untuk mempengaruhi dan mengelola lingkungannya (Clark et al, 1994). Sementara teori kontingensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan eksternal, menentukan

kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lumpkin & Dess, 1996; Luo, 1999; Yeoh & Jeong, 1995).

Luo (1999) serta Tan & Litschert (1994) menyimpulkan bahwa hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik dan kinerja merupakan sesuatu yang kritikal, dan merupakan sesuatu yang menarik untuk dikaji. Kesimpulan tersebut sejalan dengan hasil penelitian-penelitian empiris sebelumnya, yang menganalisis hubungan antara faktor internal perusahaan (struktur organisasi, orientasi strategik) dengan kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh variabel moderator lingkungan eksternal, dalam konteks perusahaan kecil. Beberapa penelitian tersebut antara lain adalah : Covin & Slevin (1989), Covin & Covin (1990), Covin & Slevin (1991), dan diperkuat dengan penelitian selanjutnya oleh Beal (2000), juga Miles et al. (2000).

Namun penelitian empiris (yang dipublikasikan) berkenaan dengan hubungan tersebut dalam konteks perusahaan maupun industri, khususnya pada perusahaan kecil di Indonesia belum banyak dilakukan. Di sisi lain, kondisi lingkungan eksternal di Indonesia pada saat krisis memberikan setting yang sangat tepat untuk menguji paradigma hubungan antara lingkungan eksternal, faktor internal dan kinerja perusahaan, karena seperti dijelaskan sebelumnya, krisis multidimensional menyebabkan perubahan dan dinamika pada sektor-sektor lingkungan eksternal perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengadaptasi penelitian terdahulu, berkaitan dengan paradigma hubungan antara dinamika lingkungan eksternal, struktur organisasi dan postur strategik sebagai



faktor internal, dan kinerja perusahaan ke dalam konteks perusahaan di Indonesia, khususnya perusahaan kecil manufaktur.

## 1.2 Perumusan Masalah

Uraian latar belakang di atas menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan eksternal, lingkungan internal dan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang kritikal. Namun dalam kenyataannya, ditemukan beberapa kesenjangan yang perlu mendapatkan perhatian, diantaranya adalah :

- a. Kinerja perusahaan / industri kecil di Indonesia yang masih belum merata, sebagian besar kinerjanya masih relatif rendah, namun sebagian yang lain kinerjanya sangat baik.
- b. Hampir semua studi empiris dari dinamika lingkungan didasarkan pada sampel perusahaan menengah – besar, sehingga hanya sedikit literatur dan bukti empiris tentang bagaimana perusahaan kecil merespon dinamika lingkungan, baik secara struktur maupun strategi.
- c. Sedangkan beberapa studi yang secara langsung menguji pengaruh dinamika lingkungan pada proses dan output perusahaan kecil, menghasilkan sejumlah kesimpulan yang sangat beragam, terpencar-pencar dan tidak kumulatif.
- d. Selain itu, penelitian empiris (yang dipublikasikan) berkenaan dengan paradigma hubungan tersebut dalam konteks perusahaan maupun industri (khususnya pada perusahaan kecil) di Indonesia belum banyak dilakukan.

Berangkat dari beberapa kesenjangan tersebut di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah *Bagaimana pengaruh dinamika lingkungan terhadap*

*hubungan antara struktur organisasi dan postur stratejik dengan kinerja perusahaan pada perusahaan industri kecil di Kota Semarang.*

Secara khusus, penelitian ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh Struktur Organisasi (*Organization Structures*) terhadap Kinerja Perusahaan ?
- b. Bagaimana pengaruh Dinamika Lingkungan (*Environmental Dynamism*) terhadap hubungan antara Struktur Organisasi dengan Kinerja Perusahaan ?
- c. Bagaimana pengaruh Postur Stratejik (*Strategic Posture*) terhadap Kinerja Perusahaan ?
- d. Bagaimana pengaruh Dinamika Lingkungan (*Environmental Dynamism*) terhadap hubungan antara Postur Stratejik dengan Kinerja Perusahaan ?
- e. Bagaimana pengaruh Struktur Organisasi dan Postur Stratejik (secara bersama-sama) terhadap Kinerja Perusahaan ?
- f. Bagaimana pengaruh Dinamika Lingkungan terhadap hubungan antara Struktur Organisasi dan Postur Stratejik (secara bersama-sama) terhadap Kinerja Perusahaan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

#### **A. Tujuan Umum**

Mengidentifikasi dan membandingkan pengaruh Struktur Organisasi (*Organization Structures*) dan Postur Strategi (*Strategic Postures*) terhadap

kinerja perusahaan (*Firm Performance*) pada Lingkungan yang dinamis dan Lingkungan yang stabil.

**B. Tujuan Khusus**

- a. Menganalisis pengaruh Struktur Organisasi (*Organization Structures*) terhadap Kinerja Perusahaan
- b. Menganalisis pengaruh variabel moderator Dinamika Lingkungan (*Environmental Dynamism*) terhadap hubungan antara Struktur Organisasi dengan Kinerja Perusahaan.
- c. Menganalisis pengaruh Postur Strategik (*Strategic Posture*) terhadap Kinerja Perusahaan.
- d. Menganalisis pengaruh variabel moderator Dinamika Lingkungan (*Environmental Dynamism*) terhadap hubungan antara Postur Strategik dengan Kinerja Perusahaan
- e. Menganalisis pengaruh Struktur Organisasi dan Postur Strategik (secara bersama-sama) terhadap Kinerja Perusahaan ?
- f. Menganalisis pengaruh Dinamika Lingkungan terhadap hubungan antara Struktur Organisasi dan Postur Strategik (secara bersama-sama) terhadap Kinerja Perusahaan ?

**1.4 Manfaat Penelitian**

Bagi perkembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen strategik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan wawasan mendalam tambahan tentang teori kontingensi, khususnya berkenaan dengan dampak

dinamika lingkungan pada struktur dan praktek manajemen, dalam konteks perusahaan industri kecil di Indonesia

Bagi perusahaan, khususnya perusahaan kecil, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana pengaruh lingkungan eksternal, khususnya dinamika lingkungan terhadap hubungan antara struktur organisasi dan postur stratejik yang dimiliki dengan kinerja. Dengan demikian diharapkan perusahaan kecil tersebut mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang terjadi, sehingga mampu memilih strategi yang tepat yang mampu menghasilkan kinerja terbaik.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1 Telaah Pustaka

Telaah pustaka ini memusatkan perhatian pada pengaruh struktur organisasi dan postur stratejik, (yang masing-masing sebagai variabel independen) terhadap kinerja perusahaan (sebagai variabel dependen), dan pengaruh dinamika lingkungan (sebagai variabel moderator) terhadap hubungan antara struktur organisasi, postur stratejik dan kinerja perusahaan (sebagai variabel dependen) melalui pendekatan teori kontingensi dalam konteks perusahaan kecil.

Pada umumnya, perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan, misalnya untuk memperoleh laba, memaksimalkan nilai saham, meningkatkan penjualan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Setelah tujuan ditetapkan, perusahaan perlu menentukan strategi agar tujuan tersebut dapat dicapai. Banyak faktor yang mempengaruhi perumusan dan pengendalian strategi perusahaan, dimana faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal (Pearce dan Robinson, 1997).

Faktor internal relatif berada dalam kendali manajemen perusahaan, sedangkan faktor eksternal dipandang sebagai kondisi dinamis yang menciptakan kesempatan (opportunities), ancaman (threats) (Child, 1997) menyediakan sumber daya (external resources) dan informasi (Clark et al, 1994; Dess & Origer, 1987) namun tak terkendali dan sulit untuk diramalkan perubahannya (*unpredictable*)

(Clark et al, 1994; Morris & Schrink, 1993). Lebih jauh beberapa pakar (Child, 1997; Li & Simerly, 1998) menyatakan bahwa faktor eksternal mempengaruhi pemilihan dan formulasi strategi secara langsung.

Perspektif teori kontingensi merupakan suatu pendekatan yang menyatakan bahwa kesesuaian / keselarasan (*fit and match*) antara suatu struktur organisasi dan postur strategik (sbg faktor internal ) dan lingkungan (sbg faktor eksternal) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Dess dan Lumpkin, 1996). Semakin fit dan match struktur organisasi dan postur strategik dgn lingkungan, maka akan semakin tinggi kinerja dan demikian sebaliknya.

### **2.1.1 Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan adalah variabel dependen dalam penelitian ini, yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan di dalam pencapaian tujuannya. Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit didefinisikan maupun diukur. Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks (Beal, 2000), karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional, oleh karena itu pengukuran kinerja dengan menggunakan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava et al., 1994; Li & Simerly, 1998). Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (*multiple measures*) (Bhargava et al., 1994; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1999).

Belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian. Masih banyak perdebatan tentang pendekatan yang tepat bagi konseptualisasi dan pengukuran kinerja organisasi (Beal, 2000; Venkatraman & Ramanujam, 1986), dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai dalam banyak penelitian masih memiliki kelemahan. Swamidoss dan Newell (1987) menyatakan bahwa ukuran kinerja yang cocok dan layak tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh peneliti.

Kinerja merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari orientasi strategi yang ditetapkan perusahaan (Chakravarthy & Balaji, 1986). Covin (1991) menggunakan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen dari strategi dan taktik kompetisi dari perusahaan wirausaha. Minat yang bertambah besar pada studi tentang kewirausahaan adalah merupakan respon, bukan hanya pada kepercayaan bahwa aktivitas entrepreneurial akan membawa hasil secara positif terhadap pendapatan makroekonomi, tapi juga percaya bahwa aktivitas ini akan meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik (Lumpkin & Dess, 1996).

Secara lebih jelas, kinerja perusahaan dapat digunakan sebagai pembenaran (justifikasi) untuk menggunakan / menolak suatu bentuk orientasi strategi wirausaha. Mengukur kinerja perusahaan menjadi tantangan utama para peneliti, karena kinerja adalah konsep multidimensional. Banyak indeks tunggal mungkin tidak dapat menyediakan pemahaman menyeluruh dari kinerja sehubungan dengan implikasi dari konsep-konsep kepentingan yang berhubungan.

Terdapat 2 jenis pendekatan di dalam mengukur kinerja, yaitu pendekatan secara obyektif dan subyektif (Chandler dan Hanks, 1993). Pendekatan obyektif adalah jenis pendekatan dengan menggunakan data-data secara obyektif, yaitu berupa data akuntansi keuangan, sedangkan pendekatan secara subyektif adalah pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan berdasarkan pada persepsi dari para manajer terhadap kinerja perusahaan.

Pengukuran secara obyektif berdasarkan data akuntansi dan keuangan menurut Sapienza (1988) memiliki kekurangan, yaitu disebabkan bervariasinya metode akuntansi, sehingga pengukuran kinerja menjadi tidak valid. Kesulitan lain yang muncul adalah ketika harus menguji kinerja perusahaan dimana manajer / pemilik keberatan perusahaan keberatan memberikan informasi dan data-data obyektif kinerja perusahaannya, khususnya keuangan. Dan kondisi ini lazim ditemui pada penelitian perusahaan-perusahaan kecil (Beal, 2000; Covin, 1991; Covin & Covin, 1990; Covin & Slevin, 1989).

Konsensus mengenai pengukuran yang tepat terhadap kinerja perusahaan kecil juga tidak ada, dan umumnya peneliti-peneliti terdahulu memfokuskan pada variabel dimana informasi tersebut mudah diperoleh (Cooper, 1995). Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja perusahaan secara obyektif dalam sebuah penelitian, dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja secara subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer (Beal, 2000; Covin, 1991; Covin & Covin, 1990; Covin & Slevin, 1989).

Selain itu Lee & Miller (1996) mengemukakan bahwa ukuran subyektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sampel terdiri dari beraneka



ragam perusahaan / industri yang memiliki tujuan dan kriteria pengukuran kinerja yang berbeda-beda. Banyak penelitian empiris di bidang manajemen stratejik, misal Beal (2000), Covin & Covin (1990), Covin & Slevin (1989), Luo (1999) telah membuktikan, bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi, dan penelitian Chandler & Hanks (dalam Luo, 1999) dan Dess & Robinson (dalam Dess et al. 1997) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dengan ukuran obyektif.

Pengukuran secara subyektif terhadap kinerja dipilih dalam penelitian ini dengan beberapa alasan :

- a. Perusahaan kecil seringkali sangat hati-hati dan kuat menjaga informasi data keuangan perusahaan (Sapienza, Smith dan Gannon, 1988), oleh karena itu informasi data kinerja subyektif akan lebih mudah didapat.
- b. Data keuangan obyektif pada perusahaan-perusahaan kecil tidak dipublikasikan secara akurat dan kadang tidak tersedia. Hal ini membuat tidak mungkin untuk melakukan pemeriksaan ketepatan dari kinerja keuangan yang dilaporkan.
- c. Dengan asumsi bahwa data keuangan dilaporkan, data yang ada sebagian besar sulit diinterpretasikan (Covin, 1989).
- d. Pengukuran secara subyektif akan lebih tepat digunakan dalam sebuah penelitian, dimana obyek penelitian terdiri dari perusahaan yang berbeda-beda, yang memiliki tujuan dan kriteria pengukuran kinerja yang berbeda-beda.

- e. Peneliti terdahulu mengindikasikan bahwa pengukuran subyektif adalah konsisten dengan pengukuran obyektif dan mempunyai tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi (Des & Robinson, 1984)

### **2.1.2 Dimensi-dimensi Kinerja Perusahaan**

Dimensi kinerja perusahaan yang lazim digunakan adalah pertumbuhan (growth), profitability dan efisiensi (Murphy et al. 1996). Namun dalam penelitian ini hanya memakai dimensi pertumbuhan dan profitability saja, karena menurut Bhargava et al. (1994), pertumbuhan pangsa pasar dan ROI sudah mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mencapai skala efisiensi tertentu.

#### **2.1.2.1 Pertumbuhan ( *Growth* )**

Dimensi pertumbuhan (growth) dikenal sebagai ukuran kinerja yang paling penting, terutama pada perusahaan kecil (Tsai et al. 1991; Wiklund, 1999), juga merupakan uji kinerja yang baik di tengah kondisi resesi ekonomi dan persaingan yang ketat (Swamidos & Newell, 1987). Hoy et al. (1992) dan Barkham et al. (1996) seperti dikutip Wiklund (1999) menegaskan bahwa pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai ukuran dimensi pertumbuhan yang terbaik. Sedangkan Wiklund (2000) sendiri berpendapat bahwa pertumbuhan terutama dipicu oleh naiknya permintaan atas produk yang ditawarkan perusahaan, yang berarti naiknya penjualan.

Indikator pertumbuhan lain yang dipilih adalah pertumbuhan pangsa pasar (market share). Menurut Bhargava (1994), pertumbuhan pangsa pasar dapat

digunakan untuk mengukur keefektifan pasar, disamping untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencapai skala efisiensi dan kekuatan pasar (*market power*). Kedua indikator tersebut menurut David & Schul (1993) lazim digunakan dalam penelitian-penelitian di bidang manajemen strategik.

Indikator pertumbuhan ketiga yang dipilih adalah pertumbuhan laba. Menurut Beal (2000), selain merupakan indikator pertumbuhan yang penting, pertumbuhan laba dapat digunakan sebagai cermin kinerja keuangan perusahaan (*financial performance*).

#### **2.1.2.2 Kemampuan menghasilkan Laba ( *Profitability* )**

Indikator ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba, dan seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Indikator yang dipakai mengacu pada Beal (2000) dan Venkatraman (1989), yaitu ROI (*Return on Investmen*) dan ROA (*Return on Assets*).

Meski ROI punya kelemahan, namun ROI dan ROA sudah diterima dan digunakan secara luas, baik pada penelitian empiris di bidang manajemen strategik maupun manajemen keuangan (Li & Simerly, 1993).

#### **2.1.3 Struktur Organisasi**

Dalam literatur teori organisasi, dikenal beberapa konsep tentang struktur organisasi berkaitan dengan lingkungan eksternalnya, salah satunya yang sudah lama di kenal dan banyak dipakai dalam penelitian empiris adalah *mechanistic – organic organizational concept* (Gerloff, 1985).

Konsep inilah yang dipakai oleh Burns & Stalker (dalam Gerloff, 1985) yang melakukan studi pada organisasi industri di Inggris dan Skotlandia, untuk mengetahui bagaimana suatu manajemen / organisasi dipengaruhi oleh perubahan lingkungan, khususnya perubahan inovasi teknologi dan perubahan pasar. Mereka melaporkan, bahwa 2 struktur yang berbeda dapat diidentifikasi, yaitu struktur yang mekanistik dan struktur yang organik.

Hal yang paling ditekankan oleh Burns & Stalker (dalam Gerloff, 1985) dalam menggambarkan organisasi yang mekanistik adalah bahwa kewenangan, arus informasi, kegiatan-kegiatan teknis, kompetensi disuatu posisi tertentu sudah dibatasi secara jelas. Tidak boleh ada okupansi posisi yang beroperasi di luar batas posisinya. Tujuannya adalah suatu keadaan yang diinginkan untuk mempertahankan sistem produksi yang stabil.

Berlawanan dengan struktur mekanistik, menurut Burns & Stalker (dalam Gerloff, 1985), keluwesan (*flexibility*) adalah ciri utama dalam struktur yang organik. Salah satu kesulitan yang mungkin muncul pada struktur yang organik adalah lemahnya pengawasan, dan kurang jelasnya hal-hal yang harus dikerjakan (*job description* tidak jelas). Diluar masalah-masalah tersebut, pendekatan organik dapat digunakan secara efektif dalam kondisi yang tepat (Gerloff, 1985).

Hal yang paling penting berkaitan dengan implikasinya pada *organizational design*, seperti telah disebutkan sebelumnya adalah analisa situasi yang tepat. Sistem mekanistik sangat tepat untuk masalah-masalah yang rutin dan lingkungan yang stabil, sedangkan struktur yang organik lebih cocok untuk situasi

yang sering berubah dan kegiatan-kegiatan yang tidak rutin (Burns & Stalker dalam Gerloff, 1985).

Konsep mekanistik – organik dari Burns & Stalker adalah salah satu teori yang mengemukakan bagaimana seharusnya suatu organisasi merespon suatu keadaan atau menyelaraskan dengan lingkungan eksternalnya.

Teori mekanistik – organic inilah yang dipakai dalam beberapa penelitian selanjutnya, antara lain yang dilakukan oleh Koberg & Ungson (1987), Covin & Slevin (1989), dan Miles *et al.* (2000).

Struktur yang mekanistik umumnya sangat formal, tidak partisipatif, hierarkinya sangat kuat, pengawasan ketat, dan tidak luwes. Sedangkan struktur organik sebaliknya bersifat informal, kewenangan yang terdesentralisasi, saluran komunikasi yang terbuka dan luwes (Sapienza *et al.* 1992).

Dimensi yang digunakan dalam mengukur struktur organisasi adalah : tingkat keformalan peraturan dan prosedur, desentralisasi kewenangan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Koberg & Ungson, 1987; Covin & Slevin, 1989, Miles *et al.* 2000). Dimensi-dimensi inilah yang akan diadopsi dalam penelitian ini, berkaitan dengan struktur organisasi.

#### **2.1.4 Postur Strategik**

Postur strategik (Strategic Posture), juga sering diistilahkan dengan orientasi strategik, menurut Venkatraman (1989) menunjuk pada sekumpulan nilai-nilai yang secara konsisten menjadi pedoman bagi tindakan dan respon strategik suatu perusahaan. Sedangkan menurut Manu & Sriram (1996), postur

strategik juga mengacu pada bagaimana suatu organisasi menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya.

Beberapa tipologi postur / orientasi strategik secara konseptual telah dikemukakan oleh banyak pakar, dan beberapa diantaranya sudah dikenal luas dalam literatur manajemen etrategik, antara lain :

- a. Tipologi strategi dari Mintzberg (dalam Covin, 1991), yang mengelompokkan menjadi 3 tipe, yaitu *adaptif, kewirausahaan dan planning-oriented*
- b. Tipologi dari Covin & Slevin (1989) yang menggambarkan strategi perusahaan ke dalam sebuah kontinum dari perusahaan yang *konservatif* sampai perusahaan *entrepreneurial*.
- c. Tipologi dari Miles & Snow (dalam Covin, 1989), yang membagi menjadi 4 tipe, yaitu *prospektor, analyzer, defender dan reactor*.
- d. Tipologi dari Porter (1980), yaitu ada 4 tipe : *cost leadership, differentiation, focus dan stuck in the middle*.

Dalam penelitian ini, postur strategik yang digunakan merujuk pada konsep orientasi kewirausahaan dengan berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan oleh Karagozoglu & Brown (dalam Covin, 1991) maupun Yeoh & Jeong (1995) bahwa tipologi-tipologi strategi yang ada, dapat dirangkum ke dalam kontinum, dari perusahaan konservatif sampai entrepreneurial. Oleh karena itu pada penelitian ini, dimensi-dimensi postur strategik yang dipilih merujuk pada dimensi-dimensi orientasi kewirausahaan, yang menurut Miller (dalam Yeoh & Jeong, 1995) terdiri dari 3 dimensi, yaitu *innovativeness, proactiveness, dan risk-taking*.

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) didefinisikan sebagai induk dari inovasi (Meyers, 1996), karena kewirausahaan merupakan agen perubahan inovatif yang membawa organisasi dan masyarakat ke depan. Tanpa kewirausahaan, dunia usaha dan masyarakat akan statis dan tidak adaptif, yang akhirnya akan menyebabkan kemandegan. Dengan kewirausahaan, bagaimanapun perusahaan-perusahaan cenderung untuk menjadi inovatif dan luwes mengartikan dan mengeksplorasi peluang-peluang dan mencapai hasil yang diharapkan (Khandwalla dalam Covin & Slevin 1989; Meyers, 1986).

Perhatian yang semakin besar dalam proses dan praktek wirausaha perusahaan, merupakan indikasi dari suatu evaluasi mengenai bagaimana para manajer mempunyai keinginan untuk mengkonseptualisasikan proses wirausaha (Covin dan Slevin, 1991). Secara singkat, perusahaan dengan pendekatan orientasi wirausaha adalah pengambil resiko, inovatif dan proaktif. Mereka mau mengambil proyek-proyek yang mempunyai resiko tinggi dengan kesempatan pendapatan yang tinggi, juga berani dan agresif dalam mengejar peluang (Covin dan Slevin, 1991).

Dari sudut pandang pemasaran, Moris dan Paul (1987) mendefinisikan orientasi wirausaha sebagai kecenderungan para manajer puncak perusahaan untuk mengambil resiko yang telah diperhitungkan, menjadi inovatif dan menunjukkan sikap proaktif. Dari sudut pandang manajemen, Dess dan Lumpkin (1996) menambah definisi untuk bertindak otonom dan agresif.

Beberapa peneliti yang lain melakukan penelitian dengan berdasarkan pada dimensi khusus orientasi wirausaha dari Miller. Sebagai contoh Covin dan

Slevin (1989) yang melakukan penelitian mengenai kinerja dari perusahaan kecil dalam lingkungan yang bersahabat atau bermusuhan. Dalam studi mereka terhadap industri kecil, mereka menempatkan perusahaan sebagai entrepreneur apabila mereka inovatif, pengambil resiko dan proaktif.

Zahra dan Covin (1995) menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi wirausaha dapat mencapai target pasar dan berada pada posisi pasar yang lebih depan dibanding pesaing mereka. Perusahaan ini senantiasa memonitor perubahan pasar dan melakukan respon dengan cepat, kemudian memperoleh keuntungan pada pasar yang beresiko (*risk-taking*). Inovasi menjadikan mereka berada di depan kompetitor, memperoleh keunggulan kompetitif yang akan membawa hasil pertumbuhan finansial. Proaktiveness memberi perusahaan kemampuan untuk mengenalkan produk atau jasa baru di depan kompetitor, yang juga akan memberi keunggulan kompetitif.

Pengukuran empiris terhadap dimensi wirausaha sudah dimulai oleh Miller (1983) yang menyusun skala untuk melakukan pengukuran tersebut. Covin dan Slevin (1989) memodifikasi instrumen Miller mengenai entrepreneurial posture. Wiklund (1998) mengidentifikasi bahwa tidak kurang dari 12 studi yang didasarkan pada instrumen Miller, Covin dan Slevin. Studi-studi tersebut menyatakan bahwa instrumen pengukuran tersebut adalah instrumen yang dapat terus digunakan untuk mengukur tingkat wirausaha perusahaan.

Meskipun skala dari Miller, Covin dan Slevin sukses dan populer dalam mengukur tingkat wirausaha, skala pengukuran tersebut dikritik mempunyai kelemahan. Beberapa peneliti tidak setuju mengenai bagaimana memberikan



nama dan skala (Brown dan Davidson, 1998). Hal ini mungkin terjadi karena item-item aktual mewakili perilaku yang lalu dan sikap pada saat ini. Bagaimanapun, banyak pula yang setuju menggunakan konsep dari Miller karena mampu menangkap dan mencakup aspek yang luas dari aktivitas-aktivitas wirausaha dalam perusahaan (Wiklund, 1999). Oleh karena itu dalam penelitian ini akan digunakan konsep dan skala dari Miller (1983) yang telah dimodifikasi, yang terdiri dari 3 dimensi yaitu *Inovativeness*, *Proactiveness* dan *Risk-taking*.

#### **2.1.5 Dimensi-dimensi Postur Strategik**

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, dimensi-dimensi posture strategik yang dilibatkan dalam penelitian ini meliputi kemauan untuk melakukan inovasi (*innovativeness*), proaktivitas (*proactiveness*) dan berani mengambil resiko (*risk taking*).

##### **2.1.5.1 Kemauan untuk melakukan inovasi (*innovativeness*)**

Slevin dan Covin (1989) mendefinisikan *innovativeness* sebagai kemauan untuk menekankan pada pengembangan teknologi, produk baru, layanan baru, meningkatkan lini produk, dsb. Sedangkan menurut Lumpkin & Dess (1996) *innovativeness* mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif yang menghasilkan produk, layanan, atau teknologi baru.

Covin & Slevin (1989) mengoperasionalkan *innovativeness* dengan 'jumlah produk atau layanan baru yang diperkenalkan' dan 'frekuensi perubahan

pada lini produk atau layanan'. Lee dan Miller (1996) mengoperasionalkannya dengan 'jumlah produk baru yang diperkenalkan dibandingkan dengan pesaing utama' dan 'pengeluaran biaya untuk penelitian dan pengembangan dibandingkan penjualan terhadap pesaing'. Lee & Miller (1996) maupun Lumpkin & Dess (1996) menyatakan pentingnya membandingkan inovasi yang dilakukan perusahaan dengan pesaing, karena inovasi bisa tidak berarti apa-apa jika para pesaing mampu melakukan inovasi yang lebih baik.

Karena konsep *innovativeness* cukup kompleks, maka dalam penelitian ini, *innovativeness* dioperasionalkan dengan mengadopsi penelitian terdahulu, khususnya penelitian Covin & Slevin (1989), karena penelitian mereka banyak direplikasi dan dikembangkan dalam penelitian-penelitian lanjutan, misalnya Becherer & Maurer (1997); Covin (1991); Covin & Covin (1991); Miles & Arnold (1991).

#### **2.1.5.2 Proaktivitas (*proactiveness*)**

Menurut Venkatraman (1989), proaktivitas mengacu pada proses yang ditujukan untuk mengantisipasi kebutuhan di masa yang akan datang, dgn jalan mencari kesempatan baru, yang berkaitan dengan operasi produksi, meluncurkan produk / layanan baru, yang secara strategis bisa dilakukan pada *declining stages of life cycle*. Sedangkan Lumpkin & Dess (1996) menggambarkan proaktivitas sebagai yang paling cepat melakukan inovasi dan yang pertama mengintroduksi produk / layanan baru pada suatu pasar (menjadi leader, bukan follower), yang mau dan mampu melihat ke depan dalam menangkap peluang.

Proaktivitas memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk menghadirkan produk / layanan baru selangkah di depan pesaing, sehingga memberikan keunggulan bersaing pada perusahaan tersebut (Wiklund, 1999). Sedangkan Luo (1999) lebih menekankan arti proaktivitas pada bagaimana perusahaan menangkap atau merespon peluang.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa proaktivitas mengacu pada pengambilan tindakan inisiatif (ketimbang merespon) dalam hubungannya dengan peluncuran produk / layanan baru, dan seberapa konstan perusahaan dalam mencari dan menangkap peluang-peluang baru.

#### **2.1.5.3 Berani mengambil resiko ( *risk – taking* )**

Miller & Friesen (dalam Lumpkin & Dess, 1996) mendefinisikan *risk-taking* sebagai *the degree to which managers are willing to make large and risky resource commitment*. Oleh Lee (1994), didefinisikan sebagai *willingness to take chances and to accept losses if adverse events occur*.

Zahra & Neubaum (1998) mengartikan *risk-taking* sebagai *a firm's willingness to support innovative ventures and projects, even when their outcomes are uncertain*. Sedangkan Yeoh & Jeong (1995) mengartikannya dengan *willingness of management to commit significant resources to opportunities in the face of uncertainty*.

Operasionalisasi konsep *risk-taking* menurut beberapa pakar (Covin & Slevin, 1989; Covin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Venkatraman, 1989) pada umumnya menekankan pada komitmen dan kecenderungan pihak manajemen

untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada proyek-proyek yang potensial memberikan hasil yang tinggi meskipun tidak pasti, yang sering diistilahkan dengan proyek yang bersifat high risk – high return. Operasionalisasi ini sudah diterima dan diterapkan secara luas (Lumpkin & Dess, 1996), sehingga digunakan dalam penelitian ini.

#### 2.1.6 Lingkungan

Manajemen strategi memandang lingkungan sebagai faktor kontekstual penting yang mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan (Child, 1972; Hamel & Pra, 1994). Lebih jauh lagi literatur strategi memandang bahwa baik pemilik dan manajer puncak memerlukan kesesuaian dengan pengaruh lingkungan (Changanti & Damanpour dalam Li & Simmerly, 1998).

Menurut Boyd (1995) di dalam manajemen strategik terdapat 3 teori yang menjelaskan hubungan antara lingkungan dengan kinerja perusahaan, yaitu teori ekologi populasi (population ecology theory), teori kontingensi (contingency theory) dan ketergantungan pada sumber daya (resource dependence theory). Namun teori ekologi populasi (population ecology theory) dan teori kontingensi (contingency theory) adalah teori yang lebih banyak mendapat perhatian dalam berbagai literatur manajemen strategik.

Teori kontingensi menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dan lingkungan menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Luo, 1999). Teori kontingensi juga bermakna bagaimana orientasi strategik organisasi mampu memenuhi tuntutan lingkungan (Nicholson, 1990). Jika tidak

tercipta keselarasan antara strategi dengan lingkungan, dapat berakibat menurunnya kinerja perusahaan (Elenkov, 1997). Lebih jauh Ginn dan Young (1992) menyatakan bahwa keselarasan antara organisasi dengan lingkungan merupakan fokus kajian manajemen strategik.

Argumentasi yang dikemukakan dalam teori kontingensi mendapat dukungan, dan banyak pakar maupun bukti empiris yang pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mencapai kinerja yang diharapkan adalah perusahaan yang mampu menyelaraskan strategi dengan lingkungan eksternalnya atau mampu menunjukkan tindakan adaptif dan fleksibilitas yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi (Beal, 2000; Covin dan Slevin, 1989; Elenkov, 1997; Yeoh dan Jeong, 1995).

Mengingat pentingnya faktor (lingkungan) eksternal bagi perusahaan, Gronhaug dan Falkenberg (1989) mengemukakan pentingnya menyelaraskan kapabilitas perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Calantone et al (1994) serta Yasni – Ardehani & Nystrom (1996) menegaskan bahwa jika lingkungan eksternal berubah, maka perusahaan dituntut untuk mampu mengakomodasikan dirinya dengan perubahan tsb agar dapat bertahan hidup.

Menurut perspektif manajemen lingkungan (*environment management*), organisasi memiliki kapasitas untuk mempengaruhi dan mengelola lingkungannya (Clark et al, 1994). Sementara teori kontingensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan eksternal, menentukan

kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee & Miller, 1996); Lumpkin & Dess, 1996; Luo, 1999; Yeoh & Jeong, 1995).

Studi-studi konseptual dan empiris mengidentifikasi beberapa kondisi khusus dari dimensi-dimensi lingkungan, yaitu Dess dan Beard (1984) : dinamika lingkungan (*Environmental Dynamism*), kompleksitas lingkungan (*Environmental Complexity*), dan lingkungan yang bermusuhan (*Hostility Environment*), kemudian Miller (1983) mengelompokkan dalam 3 kondisi yaitu *dynamism*, *unpredictability*, dan *heterogeneity*, sedangkan Dess et al (1997) membagi menjadi *complexity*, *dynamism*, dan *munificence*.

Dinamika lingkungan (*Environmental Dynamism*) adalah sebuah konstruk yang secara luas dieksplorasi dalam teori organisasi dan literatur manajemen strategik. Konstruk ini merupakan manifestasi tingkat instabilitas / gejolak dari sejumlah kunci operasi keadaan pasar atau industri, seperti halnya yang lebih umum terjadi pada teknologi, ekonomi, sosial dan politik (Sharfman & Dean, 1991). Dari studi-studi tersebut dan studi yang lain mengindikasikan, bahwa konstruk dinamika lingkungan mempunyai potensi besar sebagai variabel explanatory dalam model dan teori dari fenomena - fenomena di tingkat organisasi (Miles et al, 2000) sehingga pada penelitian ini konstruk tersebut dipilih sebagai salah satu variabel.

#### **2.1.6.1 Dinamika Lingkungan (*Environmental Dynamism*)**

Dinamika secara empiris terkait pada fenomena makroekonomi seperti bentuk struktur, diversifikasi strategik, proses pembuatan strategi, postur

organisasi dalam inovasi (Zahra & Pearce, 1994) dan struktur tujuan perusahaan (Bourgeois, 1985)

Dinamika lingkungan eksternal (*Environmental Dynamism*) mengacu kepada instabilitas dan volatilitas lingkungan eksternal (Dollinger & Golden, 1992) atau menunjukkan perubahan lingkungan eksternal yang sulit diprediksi (Boyd & Fulk, 1996; Dess & Origer, 1987; Sharfman & Dean, Jr, 1991). Dinamika lingkungan eksternal juga berarti tingkat perubahan (*rate of change*) dan tingkat instabilitas (*degree of instability*) faktor-faktor lingkungan (Li & Simmerly, 1998; Luo, 1999; Tan, 1996). Clark et al (1994) menegaskan bahwa jika kompleksitas menunjukkan pada jumlah sektor lingkungan eksternal, maka dinamika lingkungan mengacu pada perubahan sektor lingkungan eksternal.

Menurut Clark, et al (1994), semakin dinamis lingkungan eksternal, maka semakin tinggi pula tingkat ancaman lingkungan terhadap organisasi yang disebabkan oleh “... *the possibility that events will become restructured in new and unpredictable ways*”. Perubahan yang cepat sektor-sektor lingkungan eksternal yang tidak terduga dan sulit diprediksi dapat merusak asumsi-asumsi manajerial yang telah disusun, misalnya asumsi biaya, tingkat permintaan, dan tingkat persaingan di masa yang akan datang (Morris & Schurink, 1993). Dalam kondisi lingkungan yang dinamis, Dess & Origer (1987) menegaskan bahwa perusahaan dituntut untuk melakukan diferensiasi, termasuk diferensiasi pada struktur organisasinya. Menurut Boyd & Fulk (1996) maupun Sharfman & Dean, Jr (1991), dinamika lingkungan mengandung pengertian yang sama dengan istilah

variabilitas, volatilitas, tingkat perubahan (*rate of change*) maupun gejolak lingkungan (*environmental turbulence*).

Hampir semua studi empiris dari dinamika lingkungan didasarkan pada sampel perusahaan menengah – besar. Relatif sedikit diketahui tentang bagaimana perusahaan kecil merespon dinamika lingkungan, baik secara struktural maupun strategi. Terlebih lagi, beberapa studi yang secara langsung menguji pengaruh dinamika lingkungan pada proses dan output perusahaan kecil (Box, White, & Starr, 1993; Zahra & Pearce, 1994; Wiklund, 1999) menghasilkan sejumlah kesimpulan yang sangat beragam, tidak kumulatif dan terpencar-pencar berkenaan dengan pengaruh dinamika pada perusahaan kecil.

Karena manajemen perusahaan kecil secara mendasar berbeda dengan manajemen perusahaan menengah – besar (Cohn & Lindberg, 1972), banyak penemuan-penemuan empiris yang didasarkan pada sampel perusahaan menengah – besar tidak dapat menjadi acuan pada konteks perusahaan kecil. Kenyataan ini menunjukkan kebutuhan untuk menyediakan wawasan mendalam tambahan berkenaan dengan dampak dinamika pada struktur dan praktek manajemen.

Dalam penelitian Luo (1999), Tan (1996) maupun Tan & Litschert (1994), dinamika lingkungan eksternal diukur dari aspek variabilitas (*variability*), yang menunjuk pada jumlah perubahan setiap sektor lingkungan eksternal yang dirasakan dan *unpredictability*, yang mengacu pada sejauhmana setiap sektor lingkungan eksternal sulit diramalkan perubahannya. Oleh karena instrumen pengukuran dalam penelitian mereka telah teruji secara empiris dan menunjukkan tingkat reliabilitas tinggi (koefisien Cronbach



alpha = diatas 0.7) maka penelitian ini mengadopsi instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian Luo (1999), Tan (1996) serta Tan & Litschert (1994).

## **2.2 Penelitian – penelitian Terdahulu**

Penelitian – penelitian terdahulu mengenai paradigma hubungan faktor internal dan eksternal serta kinerja disajikan pada Tabel 1. Sedangkan penelitian ini merupakan perpaduan dari penelitian Covin & Slevin (1989), Luo (1999) dan penelitian Miles *et al.* (2000).

Tabel 1. Penelitian - penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Th	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
1	Christine S. Koberg Gerardo R. Ungson	1987	The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance : A Comparative Study	Dependence on Resource <sup>I</sup> Organizational Structure <sup>I</sup> Environmental Uncertainty <sup>M</sup> Firm Performance <sup>D</sup>	ANOVA Multiple Regression Analysis	Struktur organisasi berkaitan dengan ketergantungan thd sumber daya yang rendah Kinerja tdk dijelaskan dgn kesesuaian antara lingk. & struktur organisasi, ttp scr signifikan berkaitan dgn struktur yang organik
2	Jeffrey G. Covin Dennis P. Slevin	1989	Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment	Organizational Structure <sup>I</sup> Strategic Posture <sup>I</sup> Environmental Hostility <sup>M</sup> Firm Performance <sup>D</sup>	Moderated Regression Analysis	Kinerja pada perusahaan kecil di lingk yg 'hostile' secara positif berhubungan struktur yang organik dengan postur stratejik yang 'entrepreneurial', sedangkan pada lingk yg 'benign' sebaliknya, berhubungan dgn struktur yg mekanistik dan postur stratejik yg konservatif
3	Marc J. Dollinger Peggy A. Golden	1993	Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects & Performance	Collective Strategies <sup>I</sup> Environment (dynamism & munificence) <sup>M</sup> Firm Performance <sup>D</sup>	One way ANOVA	Env munificent terbukti berkaitan positif dengan perilaku kolektif dan kinerja. Complex environment berkaitan negatif dgn strategi kolektif, sedangkan volatile environment tdk berpengaruh
4	Richard C. Becherer John G. Maurer	1998	The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms	Entrepreneurial Orient. <sup>I</sup> Marketing Orientation <sup>I</sup> Environmental Turbulence <sup>M</sup> Environmental Hostility <sup>M</sup> Performance <sup>D</sup>	Moderated Regression Analysis	EO berkaitan langsung dgn MO EO berkaitan langsung dgn profit prstn Hub antara EO & MO dipengaruhi oleh env turbulence & env hostility Hub antara MO dgn perubahan profit dipengaruhi oleh env hostility

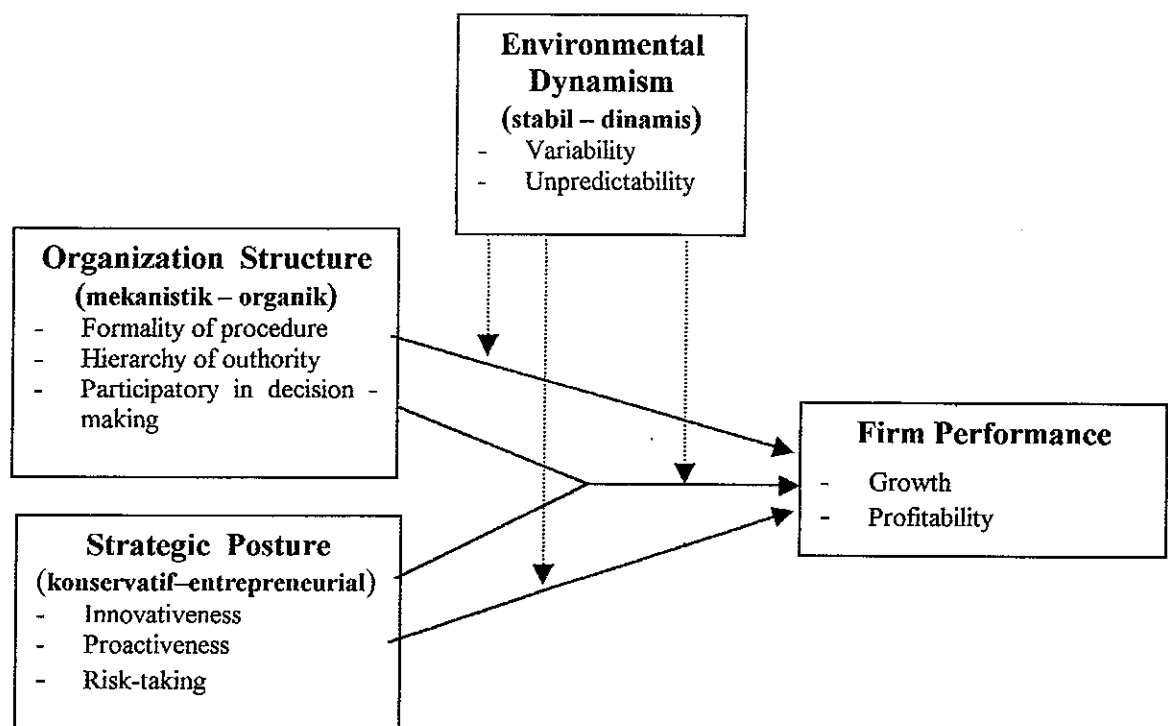
5	Yadong Luo	1999	Environmental - Strategy - Performance relations in Small Business in China :	Strategic Orientation <sup>I</sup> Environment <sup>M</sup> Performance <sup>D</sup>	Regression Analysis ANOVA MANOVA	Dinamika lingk & kompleksitas lingk berpengaruh scr positif & signifikan pada <i>innovativeness</i> (munificence : tdk) Dinamika lingk & kompleksitas lingk berpengaruh scr positif & signifikan pada <i>proactiveness</i> (munificence : tdk) Dinamika lingk berpengaruh scr positif & signifikan pada <i>risk-taking</i> (kompleksitas lingk & munificence : tdk)
6	Johan Wiklund	1999	The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation Performance Relationship	Entrepreneurial Orient. <sup>I</sup> Environmental Dynamism <sup>M</sup> Performance <sup>D</sup>	Multiple Regression Analysis	Terbukti ada hub yg positif antara orientasi wirausaha dgn kinerja, yang meningkat seiring dgn waktu. Hasil menunjukkan investasi pd orientasi wirausaha akan berarti pada perusahaan kecil, pada suatu waktu ttt.
7	Morgan P. Miles Jeffrey G. Covin Michael B. Heeley	2000	The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm's Structure, Strategy and Performance	Organizational Structure <sup>I</sup> Strategic Posture <sup>I</sup> Environmental Dynamism <sup>M</sup> Firm Performance <sup>D</sup>	A variety of statistical Technique : Discriminant Analysis ANOVA	Dinamika lingkungan mempengaruhi strategi yang dipilih oleh perusahaan kecil, dan memperkuat hub antara struktur organisasi, postur stratejik dan kinerja perusahaan

Keterangan :

- I : Independent Variable
- D : Dependent Variable
- M : Moderator Variabel

## 2.3 Pengembangan Model

Dari uraian telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu tersebut di atas, berikut adalah pengembangan model yang merupakan kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini :



*Sumber* : Dikembangkan untuk penelitian ini

## 2.4 Hipotesis

### 2.4.1 Struktur Organisasi dan Dinamika Lingkungan

Struktur organisasi banyak bentuknya, dari yang sangat mekanistik sampai dengan yang sangat organik Struktur yang mekanistik umumnya sangat formal,

tidak partisipatif, hierarkinya sangat kuat, pengawasan ketat, dan tidak luwes. Sedangkan struktur organik sebaliknya bersifat informal, kewenangan yang terdesentralisasi, saluran komunikasi yang terbuka dan luwes (Sapienza et al. 1992).

Premise-premise dari teori organisasi yang umumnya diterima adalah dinamika lingkungan mempengaruhi struktur organisasi (khususnya yang berkinerja tinggi) menuju ke arah yang lebih organik (Miles *et al.* 2000). Hal ini sejalan dengan teori kontingensi tradisional yang menganggap struktur organik paling tepat bagi organisasi, dalam menghadapi ketidakpastian yang tinggi (Koberg & Ungson, 1987)

Perusahaan-perusahaan yang di lingkungan yang stabil dapat memperkirakan secara tepat sejumlah faktor yang berkaitan dengan produksi, seperti suplai material yang dibutuhkan, permintaan konsumen, waktu yang diperlukan untuk proses produksi tertentu dsb. Pada konteks tertentu, struktur mekanistik yang menekankan pada pengawasan yang formal umumnya sering berhubungan dengan kinerja yang superior (Burns dan Stalker dalam Miles *et al.*, 2000)

Dinamika lingkungan yang tidak dapat diprediksi, tidak dapat diadopsi seperti pada struktur yang mekanistik. Pada konteks ini, perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk secara cepat merespon perubahan kondisi, sehingga struktur yang organik dianggap lebih prevalen dan efektif di lingkungan yang dinamis (Konberg & Ungson, 1985; Covin & Slevin, 1989; Miles *et al.*, 2000).

Dari uraian tersebut di atas, maka diajukan hipotesis 1 dan 2, sbb:

**Hipotesis 1.**

Struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kecil.

**Hipotesis 2.**

Struktur perusahaan yang organik akan berpengaruh lebih positif dengan kinerja pada perusahaan kecil di lingkungan dinamis dibanding perusahaan kecil di lingkungan yang stabil.

#### **2.4.2 Postur Strategik dan Dinamika Lingkungan**

Fakta-fakta yang sedang berkembang menyatakan bahwa postur strategik bervariasi seiring dengan dinamika lingkungan. Sebagai contoh, studi terhadap 103 perusahaan di Kanada oleh Khandwalla (dalam Miles *et al*, 2000) menemukan bahwa dinamika lingkungan berkorelasi tinggi ( $r = 0,5$ ) dengan sikap wirausaha (*entrepreneurial behavior*). Hasil yang sama diperoleh oleh Miller (dalam Miles *et al*, 2000) yang melakukan studi pada 52 perusahaan di US, dimana terdapat korelasi ( $r = 0,35$ ) antara dinamika lingkungan dengan sikap wirausaha. Dan studi dari Naman dan Slevin (1993) melaporkan bahwa 'gaya' wirausaha umum di lingkungan dengan ciri tingkat gejolak yang tinggi.

Rasionalisasi teori dari temuan-temuan tersebut adalah : organisasi umumnya merespon perubahan kondisi lingkungan seperti sudah diuraikan dengan istilah dinamika lingkungan, dengan mengambil resiko, melakukan inovasi, dan menunjukkan sikap proaktif. Respon tersebut, seperti telah dijelaskan merupakan postur strategik wirausaha.

Issue yang berkaitan dan mungkin lebih menarik adalah bagaimana dinamika lingkungan mempengaruhi hubungan antara postur strategik dan kinerja perusahaan. Studi yang dilakukan Miller & Friesen (dalam Miles *et al*, 2000) pada 40 perusahaan Kanada menemukan bahwa peningkatan dinamika lingkungan memunculkan inovasi produk, proaktivitas dan risk-taking pada perusahaan berkinerja tinggi, dan tidak terjadi pada perusahaan berkinerja rendah. Sama halnya dengan penelitian Zahra & Pearce (1994), yang menemukan bahwa postur strategik wirausaha mempunyai kinerja yang lebih tinggi di lingkungan yang dinamis dibanding di lingkungan yang stabil.. Temuan-temuan tersebut menyatakan bahwa dinamika lingkungan mempengaruhi kekuatan hubungan antara postur strategik dengan kinerja perusahaan.

Dari uraian tersebut di atas, diajukan hipotesis 3 dan 4, sbb :

**Hipotesis 3.**

Postur strategik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kecil.

**Hipotesis 4.**

Postur strategik perusahaan yang 'entrepreneurial' akan berpengaruh lebih positif dengan kinerja pada perusahaan kecil di lingkungan dinamis dibanding perusahaan kecil di lingkungan yang stabil.

Selain itu, berdasarkan dua uraian di atas juga diajukan hipotesis 5 dan 6 sebagai berikut.

### **Hipotesis 5.**

Struktur organisasi dan Postur stratejik (secara bersama-sama) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### **Hipotesis 6.**

Struktur organisasi perusahaan yang 'organik' dan postur stratejik perusahaan yang 'entrepreneurial' (secara bersama-sama) akan berpengaruh lebih positif dengan kinerja pada perusahaan kecil di lingkungan dinamis dibanding perusahaan kecil di lingkungan yang stabil.

## **2.5 Definisi Operasional**

2.5.1 Industri Kecil pada penelitian ini mengacu pada UU No. 9 Tahun 1995,

yaitu usaha kecil manufaktur yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak 1 milyar
- c. Milik Warga Negara Indonesia
- d. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau diafiliasi oleh perusahaan lain
- e. Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum atau yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

2.5.2 Kinerja perusahaan industri kecil pada penelitian ini dioperasionalkan sebagai kinerja keuangan perusahaan, yang diukur dengan 2 dimensi, yaitu dimensi pertumbuhan (*growth*) dengan indikator pertumbuhan



penjualan, pangsa pasar dan laba serta dimensi kemampuan menghasilkan laba (*profitability*) dengan indikator ROI dan ROA

2.5.3 Struktur Organisasi (*Organization Stucture*) pada penelitian ini dioperasionalkan dengan mengacu pada salah satu desain organisasi kontingensi, yaitu *mekanistic – organic concept* dari Burns & Stalker (1961), yang membedakan antara organisasi mekanistik dan organisasi organik dan diukur berdasarkan 3 dimensi, yaitu *formality of procedure*, *hierarchy of authority* dan *participatory in decition making*.

2.5.4 Postur Stratejik (*Strategic Posture*) pada penelitian ini dioperasionalkan dengan merujuk pada konsep orientasi kewirausahaan dan tipologi dari Covin dan Slevin (1989) yang menggambarkan strategi perusahaan ke dalam sebuah kontinum dari perusahaan konservatif sampai perusahaan wirausaha (*entrepreneurial*), yang diukur dengan dimensi-dimensi yang merujuk pada dimensi-dimensi orientasi wirausaha, yaitu *innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk – taking*.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti. Dalam hal ini data diperoleh dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang telah dipilih, yaitu para manajer / pemilik perusahaan kecil manufaktur / industri kecil yang ada di kawasan LIK Bugangan Baru - Semarang
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, diperoleh dari pihak lain. Dalam penelitian ini, data sekunder dikumpulkan untuk memperoleh gambaran umum perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

#### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan kecil manufaktur yang berada di kawasan LIK (Lingkungan Industri Kecil) Bugangan Baru – Semarang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* (cara terpilih), yaitu melakukan pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu terhadap populasi.

Sedangkan kriteria sample yang dipilih adalah perusahaan industri kecil yang sudah berbadan hukum, memiliki tanda daftar industri (TDI), telah beroperasi minimal 5 tahun serta jumlah tenaga kerja minimal 20 orang. Kriteria telah beroperasi minimal 5 tahun dipakai karena perusahaan tsb dianggap sudah melewati masa kritis dan sudah *established* (Covin & Slevin, 1989)

Ukuran sampel berdampak langsung pada kesesuaian dan kekuatan statistic dari regresi berganda (Hair, 1995). Oleh karena itu, pada penelitian ini penentuan ukuran sampel mengikuti rumus yang dikemukakan oleh Hair (1995), yaitu ukuran sampel yang disarankan untuk model regresi adalah 15 sampai 20 kali jumlah variabel independennya. Dan karena variabel independen pada penelitian ini ada 3, maka ukuran sampel yang dipakai adalah 60 perusahaan.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner dan wawancara.

#### **3.3.1 Penyebaran Kuesioner**

Kuesioner diberikan secara langsung kepada responden. Data yang didapatkan dengan cara ini berfungsi sebagai data primer. Daftar pertanyaan bersifat tertutup, karena alternatif jawaban sudah tersedia.

#### **3.3.2 Wawancara**

Wawancara dilakukan dengan beberapa responden yang dipilih dari sampel penelitian. Hal ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang

lebih mendalam tentang persepsi dan penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari pihak perusahaan responden dan UPT LIK Bugangan – Baru Semarang selaku pengelola kawasan LIK, juga dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang selaku instansi pembina.

### 3.4 Uji Kuesioner

Kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur penelitian tentang isi / arti sebenarnya dari yang diukur. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur.

Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Hal ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan, atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada. Setiap alat pengukur harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Umar, 2000)

### 3.5 Pengukuran Variabel

Pengukuran dilakukan thd variabel dinamika lingkungan (*environmental dynamism*), struktur organisasi perusahaan (*organization sructure*), postur stratejik perusahaan (*strategic posture*) dan kinerja keuangan (*financial performance*) perusahaan.

Berikut adalah rincian pengukuran dari variabel-variabel yang akan diteliti :

**Tabel 2. Dimensional Variabel dan pengukurannya**

No	Variabel	Dimensi / Indikator	Item Pertanyaan
1	<i>Environmental Dynamism</i>	a. <i>Variability</i> b. <i>Unpredictability</i>	X1 – X7 X8 – X14
2	<i>Organization Structure</i>	a. <i>Formality of procedure</i> b. <i>Hierarchy of Authority</i> c. <i>Participatory in decision – making</i>	X15, X16, X17 X18, X19 X20, X21
3	<i>Strategic Posture</i>	a. <i>Innovativeness</i> b. <i>Proactiveness</i> c. <i>Risk – taking</i>	X22, X23, X24 X25, X26 X27, X28
4	<i>Financial Performance</i>	a. <i>Growth</i> (penjualan, pangsa pasar, laba ) b. <i>Profitability ( ROI &amp; ROA )</i>	X29, X30, X31, X34, X35, X36 X32, X33, X37, X38

#### 3.5.1 Dinamika Lingkungan (*Environmental Dynamism*)

- a. Menggunakan skala yang terdiri dari 2 item pertanyaan, yang dikembangkan oleh Luo (1999) masing – masing untuk mengukur

dimensi *variability* (seberapa banyak perubahan yang terjadi dlm 3 tahun terakhir) dan *unpredictability* (tingkat dimana setiap sektor tidak dapat diprediksi

- b. Masing – masing pertanyaan ditanyakan untuk 8 segmen / sektor, yaitu : politik, sosial budaya, ekonomi makro & mikro, pemerintah, pelanggan, pemasok, pesaing, dengan menggunakan 10 – point Likert-types scales.
- c. Rating responden diambil rata-ratanya dan disebut *environmental dynamism index* dari masing-masing perusahaan.
- d. Semakin tinggi *environmental dynamism index*-nya, semakin ‘dinamis’ lingkungan perusahaan tersebut.

### 3.5.2 Organization Structure

- a. Menggunakan skala yang terdiri dari 7 item pertanyaan (dengan 10-point Likert-types scales), yang diadaptasi dan dikembangkan dari Khandwalla (dalam Covin dan Slevin, 1989)
- b. Rata-rata rating dari masing-masing perusahaan disebut *organicity index* perusahaan
- c. Semakin tinggi *organicity index* perusahaan, semakin organik struktur perusahaan tersebut.

### 3.5.3 Strategic Posture

- a. Menggunakan skala yang terdiri dari 7 item pertanyaan (dengan 10-point Likert-types scales), yang diadaptasi dan dikembangkan dari Covin dan Slevin (1989)
- b. Dimensi yang diukur untuk variabel ini adalah : *innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk – taking* yang dilakukan perusahaan.
- c. Rata-rata rating dari masing-masing perusahaan disebut *strategic posture scores* perusahaan
- d. Semakin tinggi *strategic posture scores* perusahaan, semakin ‘entrepreneurial’ posture stratejik perusahaan tersebut

### 3.5.4 Financial Performance

- a. Diukur dengan menggunakan modifikasi dari instrumen yang dikembangkan oleh Gupta dan Govindarajan (dalam Covin dan Slevin, 1989).
- b. Pertama, pertanyaan untuk para responden menggunakan *10-point Likert-type scale* (tidak penting – sangat penting) untuk mengukur tingkat pentingnya beberapa kinerja keuangan perusahaan (pertumbuhan dan profitabilitas) bagi perusahaan
- c. Pertanyaan selanjutnya *10-point Likert-type scale* yang lain (sangat tidak puas – sangat puas) untuk mengukur tingkat kepuasan para top manager terhadap kinerja perusahaan, mengacu pada setiap kriteria kinerja keuangan yang ditanyakan di atas.

- d. Selanjutnya skor keduanya di-kalikan (skor tingkat kepentingan X skor tingkat kepuasan) untuk mendapatkan *performance index* dari masing-masing perusahaan.
- e. Pengukuran subyektif terhadap kinerja perusahaan dilakukan dengan beberapa alasan (Covin & Slevin, 1989; Miles *et al.* 2000), yaitu :
  1. Data keuangan obyektif perusahaan kecil tidak dipublikasikan, sehingga sulit menguji keakuratan data tersebut
  2. Kalaupun tersedia data yang akurat, data tersebut sulit diinterpretasikan
  3. Score absolut dari kinerja keuangan dipengaruhi oleh faktor-faktor industri lainnya.

### 3.6 Teknik Analisis

Untuk menguji hipotesa yang diajukan, maka digunakan analisis regresi moderator (*Moderated regression analysis*), dengan dua alasan :

1. Pertama, menurut Arnold (dalam Covin dan Slevin, 1989), analisis tersebut menyediakan *the most straightforward* dan *the most general method* untuk menguji (kemungkinan hipotesis dimana terjadi interaksi).
2. Kedua, analisis tersebut dipandang sebagai metode konservatif untuk mengidentifikasi pengaruh interaksi, dengan kondisi bahwa interaksi tersebut diuji signifikansinya hanya setelah variabel independen lain dimasukkan ke dalam persamaan regresi. Sebagai contoh, pengaruh



interaksi disebut signifikan, hanya bila interaksi tsb mampu menjelaskan porsi yg lebih besar dari variance variabel dependen secara signifikan, daripada porsi yang dijelaskan oleh variabel independen yang lain.

3. Bentuk dasar persamaan dari model yang digunakan :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 Z + \beta_3 X_i Z$$

Dimana :

$Y$  = variabel dependen (Financial Performance)

$X_i$  = variabel independen (Organizational Structure dan Strategic Posture)

$Z$  = variabel moderator (Environmental Dynamism)

$X_i Z$  = interaksi antara variable independen dan variable moderator

4. Jika interaksi tersebut secara signifikan meningkatkan kekuatan persamaan regresi untuk menjelaskan variance dari variabel independen, maka dikatakan ada pengaruh interaksi tersebut. Selanjutnya koefisien dari interaksi yang positif dan signifikan (d) akan menyatakan scr tdk langsung bahwa pengaruh positif dari  $X$  terhadap  $Y$  akan lebih besar bila  $Z$  besar, dibanding bila  $Z$  kecil. Sedangkan koefisien interaksi yang negatif dan signifikan akan menyatakan sebaliknya.

### 3.7 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Dalam analisis regresi linier perlu dihindari terjadinya penyimpangan asumsi klasik agar variabel independen sebagai estimator atas variabel dependen tidak bias. Tingkat kehandalan (reliabilitas) parameter dapat dilihat dari ada tidaknya penyimpangan terhadap regresi linier klasik yang meliputi multikolonieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, normalitas dan linearitas (Gujarati,1995).

Pengujian terhadap adanya penyimpangan asumsi klasik harus dilakukan, karena penelitian ini menggunakan teknik analisa regresi. Uji yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji *Normalitas*, uji *Multikolinieritas* dan uji *Heterokedastisitas*. Uji autokorelasi tidak dilakukan, karena data-data dalam penelitian ini tidak menggunakan data time series.

#### 3.7.1 Uji normalitas

Imam Ghozali (2001) menyatakan bahwa uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan dependennya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki data distribusi normal atau mendekati normal.

Untuk mengetahui apakah suatu data terdistribusi normal atau tidak secara statistik maka dilakukan uji normalitas. Dasar pengambilan keputusan normal atau tidaknya distrinbusi suatu data yang akan diolah adalah :

- jika nilai  $Z$  hitung  $> Z$  tabel maka distribusi data tidak normal
- jika nilai  $Z$  hitung  $< Z$  tabel maka distribusi data normal

### 3.7.2 Uji Multikolinearitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antara variabel independen pada model regresi yang digunakan. Jika terjadi korelasi yang tinggi, maka koefisien regresi akan mempunyai standard deviasi yang besar, yang berarti koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksir dengan model tersebut dan tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh variabel independen secara individual.

Untuk melihat ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (diatas 0.90%), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel bebas tidak berarti bebas dari multikolonieritas. Multikolonieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas.
- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

### 3.7.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila variance dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas, sebaliknya jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Imam Gozali, 2001).

Heteroskedastisitas terjadi jika ada kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada variabel independen, hal ini akan mengakibatkan variance koefisien regresi menjadi minimum dan *confidence interval* melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari scatter plotnya antara nilai prediksi variabel dependen (Z PRED) dengan residualnya (SRESID). Untuk melihat ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah yang diprediksi dan sumbu X adalah residual yang distudentized. Apabila titik-titik pada grafik scatter plot menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas (Gujarati, 1995)

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Lingkungan Industri Kecil Bugangan- Baru Semarang, yang lebih dikenal dengan sebutan LIK Bugangan merupakan suatu kawasan pilot – project yang disediakan oleh Pemerintahan Propinsi Jawa Tengah untuk menampung dan menjadi sentra perusahaan industri kecil di kota Semarang.

Kawasan industri kecil yang saat ini dikelola oleh PT. Tanah Makmur ini terletak di pinggiran kota Semarang berbatasan dengan Kabupaten Demak, tepatnya di Kelurahan Muktiharjo Kidul - Kecamatan Genuk – Kota Semarang. Luas kawasan ini adalah 100 ha, dan menurut data terakhir thn 2002, menampung sekitar 405 perusahaan industri kecil dan mampu menyerap 9910 tenaga kerja.

Gambaran potensi Industri Kecil dan jumlah tenaga kerja yang dapat diserap saat ini dapat dilihat dalam Tabel 4.1 di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Perusahaan Industri Kecil dan Tenaga Kerja di LIK Bugangan - Baru Semarang**

No	Kelompok Industri	Jml Industri	%	Jumlah TK	%
1	Sandang	45	11.11	415	4.18
2	Pangan	48	11.85	412	4.16
3	Produk Kayu	64	15.80	3760	37.94
4	Kimia dan Kertas	60	14.81	1520	15.34
5	Logam	150	37.04	3140	31.68
6	Kerajinan	20	4.94	500	5.05
7	Lain-lain	18	4.44	163	1.64
	Total	405	100	9910	100

Sumber : Laporan Tahunan UPT LIK Tahun 2002, diolah.

## 4.2 Gambaran Umum Responden

Sampel penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan industri kecil di lingkungan LIK Bugangan-Baru Semarang, sebanyak 60 perusahaan, yang dipilih dengan tehnik purposive sampel. Sedangkan pada pelaksanaannya, yang menjadi responden adalah manajer puncak dari setiap perusahaan yang dilibatkan sebagai sampel penelitian.

Pemilihan manajer perusahaan sebagai responden berdasar pada satu asumsi kunci bahwa manajer puncak mempengaruhi arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Asumsi ini telah diterapkan dalam penelitian empiris Covin (1991). Karakteristik perusahaan dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.2**  
**Data Deskriptif Perusahaan**

No	Keterangan	Jumlah	%
1	<i>Jenis Usaha</i>		
	a. Sandang	3	05.00
	b. Pangan	4	06.67
	c. Produk Kayu	9	15.00
	d. Logam	12	20.00
	e. Kerajinan	7	11.67
	f. Kimia dan kertas	7	11.67
	g. Lain - lain	18	30.00
2	<i>Lama Beroperasi</i>		
	a. 5 - 10 tahun	31	51.67
	b. 10 - 15 tahun	21	35.00
	c. > 15 tahun	8	13.00
3	<i>Jumlah Karyawan Tetap</i>		
	a. < 10 orang	35	58.33
	b. 10 - 20 orang	18	30.00
	c. > 20 orang	7	11.67
4	<i>Jumlah Karyawan harian / borongan</i>		
	a. < 10 orang	41	68.33
	b. 10 - 20 orang	11	18.33
	c. > 20 orang	8	13.33
5	<i>Penghasilan bersih perusahaan rata-rata per bulan tahun ini</i>		
	a. < 10 juta	34	56.67
	b. 10 - 20 juta	22	36.67
	c. 20 juta	4	06.67

Sumber : Data Primer, diolah

Sedangkan karakteristik manajer perusahaan sebagai responden dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.3 berikut :

**Tabel 4.3**  
**Data Deskriptif Responden (Manajer Perusahaan)**

No	Keterangan	Jumlah	%
1	<i>Jenis Kelamin</i>		
	a. Laki-laki	39	65.00
	b. Perempuan	21	35.00
2	<i>Umur</i>		
	a. > 30 tahun.	4	06.67
	b. 31 - 40 tahun	13	21.67
	c. 41 - 50 tahun	27	45.00
	d. > 50 tahun	16	26.67
3	<i>Pendidikan</i>		
	a. SD	2	03.33
	b. SMP	7	11.67
	c. SMA	19	31.67
	d. D3	12	20.00
	e. S1	20	33.33

Sumber : Data Primer, diolah

## 4.2 Hasil Analisis

### 4.2.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

#### a. Uji Validitas

Untuk menguji validitas kuesioner, digunakan rumus *moment - hasil kali Pearson*. Hasil pengujian validitas kuesioner dengan menggunakan analisis statistik koefisien korelasi product - moment, berdasar jawaban responden terpilih, disajikan pada tabel berikut :

#### 1) Validitas Variabel Dinamika Lingkungan

Besarnya koefisien korelasi variabel dinamika lingkungan bergerak antara  $r = 0.826$  sampai dengan  $r = 0.888$  dan  $p < 0.05$ . Ini berarti semua data valid.

**Tabel 4.4**  
**Perhitungan Validitas Variabel Dinamika Lingkungan**

Uraian	Nilai r	Keterangan
Pertanyaan 1	0.830	Valid
Pertanyaan 2	0.826	Valid
Pertanyaan 3	0.871	Valid
Pertanyaan 4	0.823	Valid
Pertanyaan 5	0.878	Valid
Pertanyaan 6	0.882	Valid
Pertanyaan 7	0.852	Valid
Pertanyaan 8	0.868	Valid
Pertanyaan 9	0.853	Valid
Pertanyaan 10	0.888	Valid
Pertanyaan 11	0.853	Valid
Pertanyaan 12	0.883	Valid
Pertanyaan 13	0.852	Valid
Pertanyaan 14	0.866	Valid

Sumber : Data Primer, diolah

## 2) Validitas Variabel Struktur Organisasi

**Tabel 4.5**  
**Perhitungan Validitas Variabel Struktur Organisasi**

Uraian	Nilai r	Keterangan
Pertanyaan 15	0.755	Valid
Pertanyaan 16	0.888	Valid
Pertanyaan 17	0.839	Valid
Pertanyaan 18	0.865	Valid
Pertanyaan 19	0.859	Valid
Pertanyaan 20	0.807	Valid
Pertanyaan 21	0.825	Valid

Sumber : Data Primer, diolah

Besarnya koefisien korelasi variabel struktur organisasi bergerak antara  $r = 0.755$

sampai dengan  $r = 0.888$  dan  $p < 0.05$ . Ini berarti semua data valid.



### 3) Validitas Variabel Postur Strategik

**Tabel 4.6**  
**Perhitungan Validitas Variabel Postur Strategik**

Uraian	Nilai r	Keterangan
Pertanyaan 22	0.864	Valid
Pertanyaan 23	0.946	Valid
Pertanyaan 24	0.945	Valid
Pertanyaan 25	0.899	Valid
Pertanyaan 26	0.761	Valid
Pertanyaan 27	0.884	Valid
Pertanyaan 28	0.861	Valid

Sumber : Data Primer, diolah

Besarnya koefisien korelasi variabel postur strategik bergerak antara  $r = 0.761$  sampai dengan  $r = 0.946$  dan  $p < 0.05$ . Ini berarti semua data valid.

### 4) Validitas Variabel Kinerja

**Tabel 4.7**  
**Perhitungan Validitas Variabel Kinerja**

Uraian	Nilai r	Keterangan
Pertanyaan 29	0.793	Valid
Pertanyaan 30	0.890	Valid
Pertanyaan 31	0.886	Valid
Pertanyaan 32	0.774	Valid
Pertanyaan 33	0.692	Valid
Pertanyaan 34	0.899	Valid
Pertanyaan 35	0.912	Valid
Pertanyaan 36	0.918	Valid
Pertanyaan 37	0.918	Valid
Pertanyaan 38	0.889	Valid

Sumber : Data Primer, diolah

Besarnya koefisien korelasi variabel kinerja bergerak antara  $r = 0.755$  sampai dengan  $r = 0.865$  dan  $p < 0.05$ . Ini berarti semua data valid.

### ***b. Uji Reliabilitas***

Hasil pengujian reliabilitas kuesioner, disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Reliabilitas Antar Variabel**

No	Kuesioner	Alpha	Keterangan
1	Dinamika Lingkungan	0.9708	Reliabel
2	Struktur Organisasi	0.9227	Reliabel
3	Postur Strategik	0.9512	Reliabel
4	Kinerja : Tingkat Kepentingan	0.8670	Reliabel
5	Kinerja : Tingkat Kepuasan	0.9423	Reliabel

Sumber : Data Primer, diolah

Koefisien reliabilitas alpha masing-masing variable bergerak dari nilai 0.8670 (variable kinerja: tk kepentingan) sampai dengan nilai tertinggi 0.9708 (variable dinamika lingkungan), sedangkan variable yang lain nilainya berada di antara nilai-nilai tersebut. Berdasarkan koefisien reliabilitas masing-masing variabel seperti yang terlihat pada tabel tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kuesioner yang digunakan sudah reliabel, karena suatu konstruk / variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$  (Nunnaly, 1969 dalam Imam Ghozali, 2002).

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas tersebut, dapat dikatakan bahwa angka yang didapat relatif tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kualitas kuesioner sebagai alat pengumpul data pada penelitian ini cukup tinggi, karena memiliki nilai validitas dan reliabilitas yang tinggi. Hal ini dikarenakan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner ini sudah sangat teruji, karena secara empiris sudah banyak digunakan dalam penelitian, khususnya

dalam literature manajemen stratejik (Miles, et al., 2000; Luo, 1999; Covin, 1991; Covin & Slevin, 1989).

#### **4.2.2 Analisis Deskriptif**

Seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel dinamika lingkungan, struktur organisasi, postur stratejik dan variabel kinerja akan dianalisis secara deskriptif. Secara keseluruhan pertanyaan yang diajukan kepada tiap responden setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas berjumlah 38 butir.

Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS. Tiap indikator dalam variabel tersebut di atas dihitung nilai rata-ratanya (*mean*), standar deviasi (*sd*), varians, nilai minimum, nilai maksimum, kurtosis dan kemencengan distribusi (*skewness*). Selain itu, juga dilakukan analisis distribusi skor masing-masing variabel, baik secara keseluruhan maupun distribusi skor masing-masing dimensi variabel.

Adapun hasil analisis deskriptif tiap indikator dari variabel penelitian dapat dilihat pada tabel - tabel berikut ini.

**a. Analisis Deskriptif Variabel Dinamika Lingkungan**

**Tabel 4.9**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Dinamika Lingkungan**

Ket	N	Minimum	Maks	Mean	Sd
Variability	420	1	10	6.03	2.264
Unpredictability	420	1	10	6.31	2.023

Ket	Variance Statistik	Skewness (Statistik)	s.e.	Kurtosis (Statistik)	s.e.
Variability	5.126	-0.467	0.119	0.479	0.238
Unpredictability	4.094	-0.441	0.119	0.239	0.238

Sumber : Data Primer, diolah

Dari tabel 4.9 di atas, terlihat bahwa untuk indikator variability memiliki nilai rata-rata sebesar 6.03, dengan standar deviasi 2.264. Nilai skewness sebesar - 0.467 mencerminkan bahwa data terdistribusi normal (Imam Ghazali, 2002). Untuk indikator unpredictability nilai rata-ratanya adalah sebesar 6.31, dengan standar deviasi 2.023. Nilai skewness sebesar - 0.441 menunjukkan data terdistribusi normal.

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Skor Variabel Dinamika Lingkungan (DL)**

No	Nilai	Variability	% Var	Unpredictability	% Unp	Jml DL	(%) DL
1	1	22	5.2	9	2.1	31	3.7
2	2	12	2.9	9	2.1	21	2.5
3	3	24	5.7	19	4.5	43	5.1
4	4	50	11.9	43	10.2	93	11.8
5	5	55	13.1	60	14.3	115	13.7
6	6	55	13.1	73	17.4	128	15.2
7	7	66	15.7	65	15.5	131	15.6
8	8	92	21.9	93	22.1	185	22.0
9	9	29	6.9	34	8.1	63	7.5
10	10	15	3.6	15	3.6	30	3.6
	<b>Jumlah</b>	<b>420</b>	<b>100</b>	<b>420</b>	<b>100</b>	<b>840</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer, diolah

Distribusi skor variabel dinamika lingkungan, merupakan penggabungan dari 2 dimensi variable tersebut, yaitu variability dan unpredictability. Tabel distribusi skor variabel dinamika lingkungan di atas menunjukkan bahwa sekitar 11% perusahaan menyatakan lingkungan eksternal perusahaan (yang dirasakan) relatif stabil (skor 1 – 3), 32% menyatakan menghadapi lingkungan yang dinamis (skor 8 – 10), sedangkan sebagian besar yang lain (58%) berada pada lingkungan dengan dinamika yang relatif sedang (skor 4 – 7).

**b. Analisis Deskriptif Variabel Struktur Organisasi**

**Tabel 4.11**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Struktur Organisasi**

Ket	N	Minimum	Maks	Mean	Sd
Formality of Procedure.	180	1	10	6.48	2.446
Hierarchy of outhority	120	1	10	6.64	2.003
Partisipatory in d.m.	120	1	10	6.47	1.914

Ket	Variance Statistik	Skewness (Statistik)	s.e.	Kurtosis (Statistik)	s.e.
Formality of Procedure	5.983	-0.696	0.181	-0.079	0.360
Hierarchy of outhority	4.013	-0.521	0.221	0.128	0.438
Partisipatory in d.m.	3.663	-0.800	0.221	0.826	0.438

Sumber : Data Primer, diolah

Dari tabel 4.11 di atas, terlihat bahwa untuk indikator *formality of procedure* memiliki nilai rata-rata sebesar 6.48, dengan standar deviasi 2.446. Untuk indikator *hierarchy of outhority* nilai rata-ratanya adalah sebesar 6.64, dengan standar deviasi 2.003. ). Sedangkan indikator *partisipatory in decision making* nilai rata-ratanya adalah sebesar 6.47, dengan standar deviasi 1.914. Nilai skewness ketiga indikator mencerminkan bahwa distribusi data sedikit menceng

ke kiri namun masih dalam batas toleransi, karena masih di bawah satu (Imam Ghozali, 2002).

**Tabel 4.12**  
**Distribusi Skor Variabel Struktur Organisasi (SO)**

No	Nilai	Formality	%	Hierarchy	%	Partisipatory	%	Jml SO	%
1	1	14	7.8	2	1.7	4	3.3	20	4.8
2	2	2	1.1	2	1.7	0	0.0	4	0.9
3	3	6	3.3	6	5.0	7	5.8	19	4.5
4	4	11	6.1	5	4.2	4	3.3	20	4.8
5	5	19	10.6	15	12.5	16	13.3	50	11.9
6	6	29	16.1	25	20.8	22	18.3	76	18.1
7	7	27	15.0	20	16.7	27	22.5	74	17.7
8	8	36	20.0	25	20.8	31	25.8	92	21.9
9	9	19	10.6	12	10.0	4	3.3	35	8.3
10	10	17.	9.4	8	6.7	5	4.2	30	7.1
	Jml	180	100	120	100	120	100	420	100

Sumber : Data Primer, diolah

Tabel 4.12 secara lengkap menyajikan distribusi skor dari dimensi variable struktur organisasi yaitu : *Formality of Procedure*, *Hierarchy of outhority*, dan *Partisipatory in decision making*, juga distribusi skor variabel struktur organisasi sendiri. Distribusi skor variable struktur organisasi pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa sekitar 10,2% perusahaan mempunyai struktur organisasi yang cenderung mekanistik (skor 1-3), sedangkan 37,3% mempunyai struktur yang organic (skor 8 – 10). Sebagian besar yang lain (53%) berada di antara kedua tipe tersebut.

**c. Analisis Deskriptif Variabel Postur Strategik**

**Tabel 4.13**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Postur Strategik**

Ket	N	Minimum	Maks	Mean	Sd
Innovativeness	180	1	10	6.21	2.313
Proactiveness	120	1	10	6.31	2.165
Risk - Taking	120	1	10	6.48	2.078

Ket	Variance Statistik	Skewness (Statistik)	s.e.	Kurtosis (Statistik)	s.e.
Innovativeness	5.352	-0.613	0.181	-0.111	0.360
Proactiveness	4.686	-0.523	0.221	0.036	0.438
Risk - Taking	4.319	-0.707	0.221	0.534	0.438

Sumber : Data Primer, diolah

Dari tabel 4.13 di atas, terlihat bahwa untuk indikator *innovativeness* memiliki nilai rata-rata sebesar 6.21, dengan standar deviasi 2.313. Untuk indikator *proactiveness* nilai rata-ratanya adalah sebesar 6.31, dengan standar deviasi 2.165. Sedangkan indikator *risk-taking* nilai rata-ratanya adalah sebesar 6.48, dengan standar deviasi 2.078. Nilai skewness ketiga indikator mencerminkan bahwa distribusi data sedikit menceng ke kiri namun masih dalam batas toleransi, karena masih di bawah satu (Imam Ghazali, 2002).

**Tabel 4.14**  
**Distribusi Skor Variabel Postur Strategik (PS)**

No	Nilai	Innov.	%	Proactiv.	%	Risk-T	%	Jml PS	%
1	1	10	5.6	3	2.5	5	4.2	18	4.3
2	2	8	4.4	6	5.0	0	-	14	3.3
3	3	9	5.0	7	5.8	8	6.7	24	5.7
4	4	9	5.0	5	4.2	8	6.7	22	5.2
5	5	16	8.9	14	11.7	3	2.5	33	7.9
6	6	37	20.6	23	19.2	32	26.7	92	21.9
7	7	36	20.0	25	20.8	26	21.7	87	20.7
8	8	32	17.8	24	20.0	23	19.2	79	18.8
9	9	11	6.1	4	3.3	7	5.8	22	5.2
10	10	12	6.7	9	7.5	8	6.7	29	6.9
	Jml	180	100	120	100	120	100	420	100

Sumber : Data Primer, diolah

Distribusi skor variabel postur stratejik pada tabel 4.14 merupakan penjumlahan dari distribusi skor dari dimensi variable postur stratejik, yaitu innovativeness, proactiveness, dan risk-taking. Dari distribusi skor variabel postur stratejik tersebut terlihat bahwa 13,3% perusahaan mempunyai postur stratejik yang cenderung konservatif, sedangkan 30,9% mempunyai postur yang 'entrepreneurial' (wirausaha). Dan sebagian besar yang lain (55,9%) berada di antara kedua tipe tersebut.

#### *d. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja*

**Tabel 4.15**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja**

Ket	N	Minimum	Maks	Mean	Sd
Tk. Kepentingan	300	4	10	7.67	1.458
Tk. Kepuasan	300	1	9	6.38	1.422

Ket	Variance Statistik	Skewness (Statistik)	s.e.	Kurtosis (Statistik)	s.e.
Tk. Kepentingan	2.127	-0.207	0.141	0.426	0.281
Tk. Kepuasan	2.022	-0.532	0.141	0.212	0.281

Sumber : Data Primer, diolah

Dari tabel 4.15 diatas, terlihat bahwa untuk indikator tingkat kepentingan memiliki nilai rata-rata sebesar 7.67, dengan standar deviasi 1.458. Nilai skewness sebesar - 0.207 mencerminkan bahwa data terdistribusi normal (Imam Ghozali, 2002). Untuk indikator tingkat kepuasan nilai rata-ratanya adalah sebesar 6.38, dengan standar deviasi 1.422. Nilai skewness sebesar - 0.532 menunjukkan data terdistribusi sedikit menceng ke kiri namun dalam batas toleransi.



**Tabel 4.16**  
**Distribusi Skor Variabel Kinerja :**

No	Nilai	Tk. Kepentingan	%	Tk. Kepuasan	(%)
1	1	0	-	2	0.7
2	2	0	-	1	0.3
3	3	0	-	2	0.7
4	4	4	1.3	17	5.7
5	5	21	7.0	72	24.0
6	6	39	13.0	54	18.0
7	7	58	19.3	70	23.3
8	8	103	34.3	77	25.7
9	9	33	11.0	5	1.7
10	10	42	14.0	0	-
	<b>Jumlah</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer, diolah

Distribusi skor variabel kinerja di atas menunjukkan bahwa semua perusahaan menganggap bahwa semua indikator kinerja adalah penting, terbukti tidak ada yang memilih skor 1 – 3, bahkan 50% lebih perusahaan menganggap sangat penting (skor 8 – 10). Meskipun demikian, untuk tingkat kepuasan masih ada sekitar 1,7% perusahaan sangat tidak puas dengan kinerja perusahaannya (skor 1 – 3), 70.9% cukup puas dengan kinerjanya (skor 4 – 7), sedangkan 27.4% perusahaan sangat puas dengan kinerjanya,

#### **4.2.3 Analisis Regresi**

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan antara struktur organisasi, postur strategik, dinamika lingkungan dengan kinerja perusahaan industri kecil di LIK Bugangan Semarang, baik secara bersama-sama maupun secara parsial.

Selanjutnya, analisis juga bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable struktur organisasi dan postur stratejik terhadap kinerja perusahaan. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana dan seberapa besar pengaruh variabel dinamika lingkungan terhadap hubungan antara struktur organisasi dan postur stratejik terhadap kinerja tersebut.

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian, digunakan analisis regresi. Karena variable independen dalam penelitian ini lebih dari satu, maka selain menggunakan analisis regresi linier sederhana, juga digunakan analisis regresi linier berganda. Dan dalam pengujian hipotesis, juga digunakan *moderated regression analysis*.

*a. Model Pertama*

**Tabel 4.17**  
**Hasil Analisis Regresi Model Pertama**

Variabel	R <sup>2</sup>	Konstanta	Beta (Variabel)	Sig (nilai F)
Struktur Organisasi (X <sub>1</sub> )	0.267	114.948	2.883	0.000
Postur Stratejik X <sub>2</sub> )	0.610	67.665	4.048	0.000
Struktur Organisasi (X <sub>1</sub> ) Postur Stratejik (X <sub>2</sub> )	0.617	55.096	0.569 3.745	0.000

Dari rangkuman tabel di atas, dihasilkan konstanta dan koefisien beta masing-masing variable, sehingga dapat dibuat persamaan regresi berganda untuk model pertama, sebagai berikut :

$$Y = 55.096 + 0.569 X_1 + 3.745 X_2 \dots\dots\dots (4.1)$$

Nilai konstanta yang positif menunjukkan bahwa kinerja usaha kecil LIK Bugangan sudah menunjukkan hasil yang baik dan positif, bila diasumsikan tidak ada pengaruh dari variable Struktur Organisasi ( $X_1$ ) dan Postur Strategik ( $X_2$ ).

Hasil analisis regresi berganda model berganda menunjukkan bahwa Struktur Organisasi dan Postur Strategik berhubungan positif dengan kinerja usaha kecil. Hubungan positif ini menandakan bahwa semakin tinggi 'organicity index' yang berarti semakin organik struktur perusahaan dan semakin 'entrepreneurial' postur perusahaan maka semakin meningkat kinerja perusahaan tersebut. Dan nilai beta menunjukan bahwa postur strategik mempunyai pengaruh yang lebih besar dibanding struktur organisasi.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada model regresi pertama sebesar 0.617 menunjukkan bahwa variasi variable dependen (kinerja) dapat dijelaskan oleh perubahan variable-variable independen tersebut sebesar 61.7%, sedangkan 38.3%-nya dijelaskan oleh factor-faktor lain di luar model.

#### b. Model Kedua

Model regresi kedua diperoleh dari hasil *moderated regression analysis* dengan memasukkan variable yang secara teori dianggap sebagai variable moderator, yaitu dinamika lingkungan.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Moderated Regression Analysis**

Variabel	R <sup>2</sup>	Konstanta	Beta (Variabel)	Sig (nilai F)
Struktur Organisasi (X <sub>1</sub> ) Dinamika Lingkungan (Z) X <sub>1</sub> Z (Moderat 1)	0.425	105.449	0.741 0.633 0.013	0.000
Postur Strategik (X <sub>2</sub> ) Dinamika Lingkungan (Z) X <sub>2</sub> Z (Moderat 2)	0.686	148.984	0.653 -6.980 0.032	0.000
Struktur Organisasi (X <sub>1</sub> ) Postur Strategik (X <sub>2</sub> ) Dinamika Lingkungan (Z) X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> X <sub>1</sub> Z (Moderat 1) X <sub>2</sub> Z (Moderat 2) X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> Z (Moderat 3)	0.694	137.717	1.517 -0.041 -1.053 -0.011 -0.003 0.045 0.00005	0.000

Sumber : Data Primer, diolah

Dari rangkuman tabel di atas, dihasilkan konstanta dan koefisien beta masing-masing variable, sehingga dapat dibuat persamaan regresi berganda untuk model kedua, sebagai berikut :

$$Y = 137.717 + 1.517X_1 - 0.041X_2 - 1.053Z - 0.011X_1X_2 - 0.003X_1Z + 0.045X_2Z + 0.00005X_1X_2Z \dots (4.2)$$

Hasil analisis regresi berganda model kedua menunjukkan bahwa nilai konstanta dan X<sub>1</sub> X<sub>2</sub> Z (0.0003) positif, tetapi tidak signifikan, yang berarti meskipun model regresi tersebut di atas dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, namun tidak terbukti dinamika lingkungan sebagai variable moderator yang mempengaruhi hubungan antara struktur organisasi dan postur strategik (secara bersama-sama) dengan kinerja.

### 4.3 Pengujian terhadap penyimpangan asumsi klasik

Dalam analisis regresi linier perlu dihindari terjadinya penyimpangan asumsi klasik agar variabel independen sebagai estimator atas variabel dependen tidak bias. Tingkat kehandalan (reliabilitas) parameter dapat dilihat dari ada tidaknya penyimpangan terhadap regresi linier klasik yang meliputi multikolonieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, normalitas dan linearitas (Gujarati,1995).

Pengujian terhadap adanya penyimpangan asumsi klasik harus dilakukan, karena penelitian ini menggunakan teknik analisa regresi. Uji yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji *Normalitas*, uji *Multikolinieritas* dan uji *Heterokedastisitas*. Uji autokorelasi tidak dilakukan, karena data-data dalam penelitian ini tidak menggunakan data time series.

#### 4.3.1 Uji Normalitas

Imam Ghozali (2001) menyatakan bahwa uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan dependennya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki data distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui apakah suatu data terdistribusi normal atau tidak secara statistik maka dilakukan uji normalitas.

Pada penelitian ini, normalitas data dilihat dari nilai skewness, yang secara rinci telah dibahas pada analisis deskriptif. Dari nilai tersebut, dapat dikatakan bahwa data penelitian ini terdistribusi secara normal dan mendekati normal.

#### 4.3.2 Uji Multikolinaritas

Pengujian multikolinaritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat erat antar variabel independen dalam sebuah model regresi berganda. Jika terjadi korelasi yang tinggi, maka koefisien regresi akan mempunyai standard deviasi yang besar, yang berarti koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksir dengan model tersebut dan tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh variabel independen secara individual.

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinaritas dalam sebuah model persamaan regresi dapat digunakan beberapa indikator, antara lain nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai tolerance.

Sebuah model persamaan regresi berganda bebas multikolinaritas jika mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1 dan mempunyai angka tolerance di atas 0.0001, serta koefisien korelasi antar variabel independen / partial correlation lemah (di bawah 0.5). Dan persoalan multikolinaritas muncul jika nilai VIF lebih besar dari 5.

Hasil perhitungan regresi berganda dengan bantuan aplikasi komputer SPSS menunjukkan bahwa regresi berganda model pertama nilai VIF untuk variabel-variabel independen (struktur organisasi = 1.579, postur strategi = 1.715, dan dinamika lingkungan = 1.472) seluruhnya mendekati angka 1 dan berada di bawah 5 dengan angka tolerance berada di atas ambang multikolinaritas 0.0001. Oleh karena itu dapat disimpulkan pada model regresi pertama tidak ada multikolinaritas di antara variabel-variabel bebas..

#### 4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila variance dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas, sebaliknya jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Imam Gozali, 2001).

Heteroskedastisitas terjadi jika ada kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada variabel independen, hal ini akan mengakibatkan variance koefisien regresi menjadi minimum dan *confidence interval* melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari scatter plotnya antara nilai prediksi variabel dependen ( $Z_{PRED}$ ) dengan residualnya ( $SRESID$ ). Untuk melihat ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara  $SRESID$  dan  $Z_{PRED}$ , dimana sumbu Y adalah yang diprediksi dan sumbu X adalah residual yang distudentized. Apabila titik-titik pada grafik scatter plot menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas (Gujarati, 1995)

Hasil perhitungan regresi berganda dengan bantuan aplikasi komputer SPSS menunjukkan bahwa regresi berganda model pertama mempunyai grafik scatter plot yang menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas pada regresi berganda model pertama.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini ditujukan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah dibuat pada bab sebelumnya. Hipotesis-hipotesis yang telah diajukan adalah :

- H<sub>1</sub>** : *Struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kecil*
- H<sub>2</sub>** : *Struktur perusahaan yang organik akan berpengaruh lebih positif dengan kinerja pada perusahaan kecil di lingkungan dinamis dibanding perusahaan kecil di lingkungan yang stabil*
- H<sub>3</sub>** : *Postur Strategik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kecil*
- H<sub>4</sub>** : *Postur strategik perusahaan yang 'entrepreneurial' akan berpengaruh lebih positif dengan kinerja pada perusahaan kecil di lingkungan dinamis dibanding perusahaan kecil di lingkungan yang stabil*
- H<sub>5</sub>** : *Struktur organisasi dan Postur Strategik (secara bersama-sama) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan*
- H<sub>6</sub>** : *Struktur organisasi perusahaan yang 'organic' dan postur strategik perusahaan yang 'entrepreneurial' (secara bersama-sama) akan berpengaruh lebih positif dengan kinerja pada perusahaan kecil di lingkungan dinamis dibanding perusahaan kecil di lingkungan yang stabil*

Untuk menguji signifikansi konstanta koefisien regresi dilakukan dengan membandingkan besarnya probabilitas atau p-value (Sig) dengan tingkat signifikansi yang diinginkan (dalam penelitian ini ditetapkan 0.05). Keputusan menerima atau menolak hipotesis adalah, jika p-value (sig) besarnya lebih kecil



dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0.05), maka hipotesis diterima. Sebaliknya jika p-value (sig) lebih besar dari 0.05, hipotesis ditolak.

Untuk menguji  $H_1$  dan  $H_3$  digunakan analisis regresi sederhana, sedangkan  $H_5$  diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda 2 variabel. Pengujian terhadap  $H_2$ ,  $H_4$  dan  $H_6$  dilakukan dengan moderated regression analysis (MRA) atau juga dikenal dengan istilah uji interaksi (Imam Ghazali, 2002).

#### 4.4.1 Pengujian Hipotesis 1 : var Y (kinerja) dgn var $X_1$ (struktur organisasi)

**Tabel 4.19**  
**Hasil Analisis Regresi**

No	Variabel Independen	$R^2$	Nilai F	Sig	Nilai t	Sig
1	Struktur Organisasi	0.267	21.11	0.000**	4.595	0.000**
2	Postur Stratejik	0.610	90.70	0.000**	9.524	0.000**
3	Struktur Organisasi Postur Stratejik	0.617	45.898	0.000**	1.018 7.217	0.313 0.000**

Sumber : Data Primer, diolah

Hipotesis 1 dapat diuji berdasarkan besar probabilitas (nilai sig) atau berdasarkan nilai F / t hitung dibanding tabel, diwakili tanda \* yang diberikan SPSS pada hasil analisis regresi.

- Jika probabilitas  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitas  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas adalah 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, yang ditandai dengan tanda \*\*. Karena itu disimpulkan

bahwa H1 diterima, dengan kata lain struktur organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, pada taraf kepercayaan 95%.

#### **4.4.2 Pengujian Hipotesis 3 : var Y (kinerja) dgn var X<sub>2</sub> (postur stratejik)**

Hipotesis 3 dapat diuji berdasarkan besar probabilitas (nilai sig) atau berdasarkan nilai F / t hitung dibanding tabel, diwakili tanda \* yang diberikan SPSS pada hasil analisis regresi.

- Jika probabilitas > 0.05, maka Ho diterima
- Jika probabilitas < 0.05, maka Ho ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas adalah 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, yang ditandai dengan tanda \*\*. Karena itu disimpulkan bahwa Ho ditolak, dan H3 diterima, dengan kata lain terbukti postur stratejik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, pada taraf kepercayaan 95%.

#### **4.4.3 Pengujian Hipotesis 5 : variabel Y dengan variable X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>**

Uji F-statistik ini bertujuan untuk menguji H<sub>5</sub> apakah var independen (struktur organisasi dan postur stratejik) secara bersama-sama mampu mempengaruhi besarnya variable dependen (kinerja perusahaan) secara nyata / signifikan atau tidak.

Hipotesis 5 dapat diuji berdasarkan besar probabilitas atau berdasarkan nilai F hitung dibanding F tabel, diwakili tanda \*, yang diberikan SPSS pada hasil analisis regresi.

- Jika probabilitas > 0.05, maka Ho diterima
- Jika probabilitas < 0.05, maka Ho ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas adalah 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, yang ditandai dengan tanda \*\*. Karena itu disimpulkan bahwa H<sub>5</sub> diterima, dengan kata lain struktur organisasi dan postur strategik (secara bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, pada taraf kepercayaan 95%.

#### 4.4.4 Pengujian Hipotesis 2 : Var Y dgn var X<sub>1</sub> dan Z (dinamika lingkungan)

**Tabel 4.20**  
**Hasil *Moderated Regression Analysis* 1 (Uji interaksi 1)**

No	Variabel Bebas	R <sup>2</sup>	Sig (uji F)	Konstanta	Beta	Sig (uji t)
1	Struktur Organisasi (X <sub>1</sub> )	0.267	0.000**	1140948	2.883	0.000**
2	Struktur Organisasi (X <sub>1</sub> ) Dinamika Lingkungan (Z)	0.421	0.000**	62.564	1.722 1.220	0.000** 0.009**
3	Struktur Organisasi Dinamika Lingkungan X <sub>1</sub> x Z (Moderat 1)	0.425	0.000**	105.449	0.741 0.633 0.013	0.657 0.516 0.524

Sumber : Data Primer, diolah

Berdasarkan perhitungan hasil uji interaksi dengan menggunakan software SPSS pada tabel 4.20, bentuk persamaan akhir regresi antara struktur organisasi

dan kinerja dengan memasukkan variable moderator dinamika lingkungan adalah sebagai berikut :

$$Y = 105.449 + 0.446 X_1 + 0.654 Z + 0.641 X_1Z \dots\dots\dots (4.3)$$

Suatu variable (Z) dikatakan mempunyai pengaruh moderator, jika pengaruh interaksinya dengan variable independen yang lain ( $X_1 Z$ ) mampu menjelaskan variance dari variable dependen (Y) dengan porsi yang lebih besar, dibanding yang mampu dijelaskan oleh variable independen itu sendiri, dan interaksi tersebut signifikan. Dengan kata lain, jika adanya interaksi secara signifikan meningkatkan kekuatan persamaan regresi ( $R^2$ ) untuk menjelaskan variance dari variable dependen, maka dianggap ada interaksi, dan berarti terbukti sebagai variable moderator.

Dari tabel 4.20 No. 3, terlihat bahwa interaksi  $X_1Z$  (moderat1) terbukti tidak signifikan, meskipun mempunyai  $R^2$  (0.425) yang lebih besar dibanding  $R^2$  pada No 1 dan 2, sehingga dapat dikatakan dinamika lingkungan terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja. Dapat disimpulkan hipotesis 2 tidak diterima.

#### **4.4.5 Pengujian Hipotesis 4 : Var Y dgn var $X_2$ dan Z (dinamika lingkungan)**

Berdasarkan perhitungan hasil uji interaksi dengan menggunakan software SPSS pada tabel 4.21 No. 3, bentuk persamaan akhir regresi antara postur

strategik dan kinerja dengan memasukkan variable moderator dinamika lingkungan adalah sebagai berikut :

$$Y = 148.984 + 0.653 X_2 - 6.980 Z + 0.032 X_2Z \dots\dots\dots (4.4)$$

**Tabel 4.21**  
**Hasil *Moderated Regression Analysis* 2 (Uji interaksi 2)**

No	Variabel Bebas	R2	Sig (uji F)	Konstanta	Beta	Sig (uji t)
1	Postur Strategik (X <sub>2</sub> )	0.610	0.000**	67.665	4.048	0.000**
2	Postur Strategik (X <sub>2</sub> ) Dinamika Lingkungan (Z)	0.653	0.000**	390502	3.380 0.668	0.000** 0.110
3	Postur Strategik Dinamika Lingkungan X <sub>2</sub> x Z (Moderat 2)	0.686	0.000**	148.984	0.653 -6.98 0.032	0.558 0.254 0.017**

Sumber : Data Primer, diolah

Suatu variable (Z) dikatakan mempunyai pengaruh moderator, jika pengaruh interaksinya dengan variable independen yang lain (X<sub>2</sub> Z) mampu menjelaskan variace dari variable dependen (Y) dengan porsi yang lebih besar, dibanding yang mampu dijelaskan oleh variable independen itu sendiri, dan interaksi tersebut signifikan. Dengan kata lain, jika adanya interaksi secara signifikan meningkatkan kekuatan persamaan regresi (R<sup>2</sup> ) untuk menjelaskan variance dari variable dependen, maka dianggap ada interaksi, dan berarti terbukti sebagai variable moderator.

Dari tabel 4.21 No. 3, terlihat bahwa interaksi X<sub>2</sub>Z (moderat2) terbukti signifikan, dan mempunyai R<sup>2</sup> (0.686) yang lebih besar dibanding R<sup>2</sup> pada No 1

dan 2, sehingga dapat dikatakan dinamika lingkungan terbukti berpengaruh terhadap hubungan antara postur stratejik dengan kinerja.

Selanjutnya, koefisien interaksi yang positif dan signifikan berarti pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  lebih besar, jika  $Z$  besar dibanding jika  $Z$  kecil. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar nilai  $X_2$  (postur stratejik semakin entrepreneurial), akan lebih meningkatkan kinerja bila lingkungan semakin dinamis, sedangkan semakin kecil nilai  $X_2$  (postur stratejik perusahaan semakin konservatif) akan lebih meningkatkan kinerja bila lingkungan semakin stabil. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 diterima.

#### 4.4.6 Pengujian Hipotesis 6 : Var $Y$ dgn var $X_1$ , $X_2$ dan $Z$

**Tabel 4.22**  
**Hasil *Moderated Regression Analysis* 3 (Uji interaksi 3)**

No	Variabel Bebas	R <sup>2</sup>	Sig (uji F)	Konstanta	Beta	Sig (uji t)
1	Struktur Organisasi ( $X_1$ ) Postur Stratejik ( $X_2$ )	0.617	0.000**	55.096	0.569 3.745	0.313 0.000**
2	Struktur Organisasi ( $X_1$ ) Postur Stratejik ( $X_2$ ) Dinamika Lingkungan ( $Z$ )	0.654	0.000**	137.717	0.251 3.275 0.640	0.651 0.000** 0.018**
3	Struktur Organisasi ( $X_1$ ) Postur Stratejik ( $X_2$ ) Dinamika Lingkungan ( $Z$ ) $X_1 X_2$ $X_1 Z$ (Moderat 1) $X_2 Z$ (Moderat 2) $X_1 X_2 Z$ (Moderat 3)	0.694	0.000**	35.144	1.517 -0.041 -1.053 -0.011 -0.003 0.045 0.00005	0.602 0.990 0.520 0.879 0.925 0.310 0.961

Sumber : Data Primer, diolah

Tampilan output SPSS memberikan besarnya adjusted  $R^2$  sebesar 0.694, hal ini berarti 69,4% kinerja dapat dijelaskan oleh variasi variable independen struktur organisasi, postur stratejik dan moderat. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

Uji Anova atau F-Test menghasilkan nilai F-hitung dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja atau dapat dikatakan bahwa variabel independen struktur organisasi, postur stratejik dan interaksinya (moderat 1, 2 dan 3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan perhitungan hasil uji interaksi dengan menggunakan software SPSS pada tabel 4.22 No. 3 tersebut, maka bentuk persamaan akhir regresi antara postur stratejik dan kinerja dengan memasukkan variable moderator dinamika lingkungan adalah sebagai berikut :

$$Y = 137.717 + 1.517X_1 - 0.041X_2 - 1.053Z - 0.011X_1X_2 - 0.003X_1Z + 0.045X_2Z + 0.00005X_1X_2Z \dots (4.5)$$

Sedangkan hasil uji signifikansi parameter individual (uji t - statistik) menunjukkan bahwa dari semua variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, semuanya memberikan nilai koefisien parameter dengan tingkat signifikansi jauh di atas 0.05, yang berarti semuanya tidak signifikan.

Variable (Z) dikatakan mempunyai pengaruh moderator, jika pengaruh interaksinya dengan variable independen yang lain ( $X_1X_2Z$ ) signifikan, dan mampu menjelaskan variace dari variable dependen (Y) dengan porsi yang lebih besar, dibanding yang mampu dijelaskan oleh variable independen itu sendiri.

Dengan kata lain, jika adanya interaksi secara signifikan meningkatkan kekuatan persamaan regresi ( $R^2$ ) untuk menjelaskan variance dari variable dependen, maka dianggap ada interaksi, dan berarti terbukti sebagai variable moderator.

Karena hasil uji t menunjukkan bahwa variabel moderat 3 yang merupakan interaksi antara variabel struktur organisasi, postur strategik dan dinamika lingkungan tidak signifikan, berarti variabel dinamika lingkungan bukan variabel moderator yang mempengaruhi hubungan struktur organisasi dan postur strategik (secara bersama-sama) dengan kinerja perusahaan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 6 tidak diterima.

#### 4.5 Pembahasan

Hasil penelitian berdasarkan analisis deskriptif menggambarkan bahwa sebagian besar perusahaan di LIK Bugangan - Baru Semarang mempunyai tipe struktur organisasi diantara mekanistik dan organik, tipe postur strategik di antara konservatif dan 'entrepreneurial', dan menghadapi dinamika lingkungan pada tingkat sedang. Kondisi ini konsisten atau sesuai dengan teori contingency dan juga temuan-temuan dalam penelitian ini yang telah diuji secara statistik, di mana perusahaan industri kecil di LIK Bugangan telah merespon dinamika lingkungan eksternal secara structural dan strategik.

Skor kinerja perusahaan dalam penelitian ini diperoleh dari perkalian antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan. Dari analisis deskriptif terlihat bahwa perusahaan industri kecil di LIK Bugangan sudah memahami arti penting dari indikator-indikator kinerja selain laba yang memang sudah \*dikenal luas



sebagai tujuan utama perusahaan. Ini terlihat dari tidak adanya perusahaan yang memilih skor 1 – 3 untuk tingkat kepentingan. Sedangkan pada tingkat kepuasan, masih ada beberapa perusahaan yang sangat tidak puas dengan kinerja perusahaannya. Namun secara keseluruhan rata-rata skor kinerja perusahaan masuk pada kategori sedang. Dari kedua kondisi tersebut menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan relatif mudah dilakukan, karena perusahaan sudah memahami tingkat kepentingan dari indikator-indikator kinerja tersebut, tinggal melakukan upaya-upaya agar tingkat kepuasan meningkat yang berarti sesuai dengan harapan atau standar yang sudah ditentukan.

Dari 6 hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, 4 hipotesis ( $H_1$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ , dan  $H_5$ ) secara signifikan terbukti atau diterima pada taraf signifikansi yang diharapkan yaitu 0.05, sedangkan 2 hipotesis yaitu  $H_2$  dan  $H_6$  tidak terbukti secara signifikan. Dengan kata lain hipotesis 2 dan hipotesis 6 tidak diterima atau ditolak.

Variabel struktur organisasi terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, variabel postur strategik terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dan variabel struktur organisasi dan postur strategik terbukti secara bersama-sama dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan industri kecil di LIK Bugangan - Baru Semarang.

Selain itu variabel dinamika lingkungan tidak terbukti secara signifikan mempengaruhi hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja perusahaan, pada taraf signifikansi yang diharapkan yaitu 0.05. Disisi lain dinamika lingkungan terbukti secara signifikan sebagai variabel moderator yang

mempengaruhi hubungan postur strategik dengan kinerja perusahaan industri kecil di LIK Bugangan - Baru Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen struktur organisasi dan postur strategik terbukti secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil di LIK Bugangan, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.617 menunjukkan kedua variabel tersebut mampu menjelaskan 61.7% variance dari kinerja perusahaan. Sedangkan 38,3% -nya dijelaskan oleh faktor lain. Nilai koefisien determinasi tersebut merupakan nilai yang cukup tinggi, artinya model regresi yang dihasilkan cukup relevan dan signifikan dalam memprediksi kinerja suatu perusahaan. Hasil ini sedikit berbeda dengan hasil temuan Covin (1989), yang menyatakan bahwa struktur organisasi dan postur strategik bukan prediktor yang baik dalam memprediksi kinerja, karena kinerja tersebut lebih ditentukan oleh kesesuaian antara kedua variabel tersebut dengan tingkat hostility lingkungan eksternal perusahaan. Namun hasil ini mendukung temuan Miles *et al*, 2000 yang melakukan studi pada perusahaan industri kecil di Amerika.

Selain itu hasil penelitian ini menggambarkan bahwa variabel postur strategik memainkan peran yang lebih dominan di dalam model regresi. Hal ini ditunjukkan dengan angka koefisien regresi yang cukup besar yaitu 3.745, jauh di atas angka koefisien regresi variabel struktur organisasi yang hanya 0.569. Juga perbandingan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) masing-masing variabel, dimana variabel postur strategik memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.610, lebih besar dari nilai  $R^2$  variabel struktur organisasi yang hanya sebesar 0.267, yang berarti postur

strategik mampu menjelaskan variance dari kinerja perusahaan dengan porsi yang lebih besar (61.0%). Hasil ini juga sesuai dengan temuan dari Miles *et al*, 2000 juga Covin, 1989 meskipun temuan Covin tidak signifikan.

Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima, yaitu bahwa variabel dinamika lingkungan terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan antara postur strategik dengan kinerja. Hal ini berarti postur strategik perusahaan yang entrepreneurial akan berhubungan lebih positif dengan kinerja pada perusahaan kecil di lingkungan dinamis dibanding perusahaan kecil di lingkungan yang stabil. Dengan kata lain semakin dinamis lingkungan, postur strategik yang semakin entrepreneurial akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan industri kecil, sedangkan semakin stabil lingkungan, postur strategik yang semakin konservatif akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan industri kecil.

Selanjutnya, hipotesis yang tidak diterima atau ditolak adalah hipotesis 6, bahwa variabel dinamika lingkungan tidak terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan antara struktur organisasi dan postur strategik (secara bersama-sama) dengan kinerja perusahaan. Meskipun hasil uji signifikansi simultan (uji F) menunjukkan tingkat signifikansi 0.000, yang berarti secara simultan atau bersama-sama variabel struktur organisasi dan postur strategik, serta interaksinya dengan variabel dinamika lingkungan mempengaruhi kinerja, namun masing-masing variabel secara individual tidak mempengaruhi kinerja. Hal ini berarti model regresi yang dihasilkan dapat digunakan untuk memprediksi kinerja perusahaan.

Kedua temuan yang terakhir tadi sesuai dengan hasil penelitian Miles *et al*, 2000 juga Covin, 1989 yang semuanya konsisten dengan teori contingency, yang menyatakan bahwa kinerja terbaik lebih ditentukan oleh kesesuaian antara struktur organisasi dengan dinamika lingkungan, atau antara postur strategik dengan dinamika lingkungan. Artinya perusahaan akan mendapatkan kinerja terbaik jika mampu menyesuaikan atau merespon lingkungan eksternal perusahaan, dalam hal ini dinamika lingkungan baik secara struktural maupun secara strategik.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJERIAL

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian berdasarkan analisis deskriptif menggambarkan bahwa sebagian besar perusahaan di LIK Bugangan - Baru Semarang mempunyai tipe struktur organisasi diantara mekanistik dan organik, tipe postur stratejik di antara konservatif dan '*entrepreneurial*', dan menghadapi dinamika lingkungan pada tingkat sedang. Sedangkan kinerja perusahaan rata-rata masuk pada kategori sedang.

Dari 6 hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, 4 hipotesis ( $H_1$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ , dan  $H_5$ ) secara signifikan terbukti atau diterima pada taraf signifikansi yang diharapkan yaitu 0.05, sedangkan 2 hipotesis yaitu hipotesis 2 dan hipotesis 6 tidak terbukti secara signifikan pada taraf signifikansi yang diharapkan yaitu 0.05 sehingga kedua hipotesis tersebut ditolak,

Variabel struktur organisasi terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, variabel postur stratejik terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dan variabel struktur organisasi dan postur stratejik terbukti secara bersama-sama dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan industri kecil di LIK Bugangan - Baru Semarang.

Selain itu variabel dinamika lingkungan tidak terbukti secara signifikan mempengaruhi hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja perusahaan, namun terbukti secara signifikan sebagai variabel moderator yang mempengaruhi

hubungan postur stratejik dengan kinerja perusahaan industri kecil di LIK Bugangan - Baru Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen struktur organisasi dan postur stratejik terbukti secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil di LIK Bugangan, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.617 menunjukkan kedua variabel tersebut mampu menjelaskan 61.7% variance dari kinerja perusahaan.

Selain itu hasil penelitian ini menggambarkan bahwa variabel postur stratejik memainkan peran yang lebih dominan di dalam model regresi. Hal ini ditunjukkan dengan angka koefisien regresi yang cukup besar yaitu 3.745, jauh di atas angka koefisien regresi variabel struktur organisasi yang hanya 0.569. Juga perbandingan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) masing-masing variabel, dimana variabel postur stratejik memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.610, lebih besar dari nilai  $R^2$  variabel struktur organisasi yang hanya sebesar 0.267, yang berarti postur stratejik mampu menjelaskan variance dari kinerja perusahaan dengan porsi yang lebih besar (61.0%).

Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima, bahwa variabel dinamika lingkungan terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan antara postur stratejik dengan kinerja. Hal ini berarti postur stratejik perusahaan yang entrepreneurial akan berhubungan lebih positif dengan kinerja pada perusahaan kecil di lingkungan dinamis dibanding perusahaan kecil di lingkungan yang stabil. Dengan kata lain semakin dinamis lingkungan, postur

strategik yang semakin entrepreneurial akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan industri kecil, sedangkan semakin stabil lingkungan, postur strategik yang semakin konservatif akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan industri kecil.

Selanjutnya hipotesis yang tidak diterima adalah hipotesis 6, bahwa variabel dinamika lingkungan tidak terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan antara struktur organisasi dan postur strategik (secara bersama-sama) dengan kinerja perusahaan.

## **5.2 Implikasi Kebijakan Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan, kedua variabel independen (struktur organisasi dan postur strategik) terbukti secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja usaha kecil di LIK Bugangan, baik secara sendiri-sendiri, maupun secara bersama-sama.

Implikasi kebijakan manajerial yang dapat disampaikan untuk memberi masukan bagi para pimpinan perusahaan adalah agar lebih memperhatikan variabel struktur organisasi dan postur strategi tersebut dalam praktek manajemen sehari-hari, dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Misalnya dengan menerapkan prosedur yang tidak terlalu formal / kaku, memperlancar dan mempermudah akses arus informasi bagi semua karyawan, juga lebih melibatkan karyawan dalam rangka mencari masukan sebagai bahan pertimbangan dalam suatu pengambilan keputusan.

Dari kedua variabel tersebut, postur stratejik merupakan variabel yang lebih dominan mempengaruhi kinerja. Berkaitan dengan postur stratejik, untuk meningkatkan kinerja, perusahaan diharapkan bisa lebih memperhatikan dimensi-dimensi dari postur stratejik, antara lain lebih bersikap inovatif dengan mengembangkan ide-ide dan tehnik baru, baik dalam produksi maupun pemasaran dan lain-lain. Perusahaan juga diharapkan bertindak aktif mencari inovasi dan peluang baru, juga untuk meningkatkan kinerja harus berani mengambil resiko, yang tentu saja disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel dinamika lingkungan terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan antara postur stratejik dengan kinerja. Dengan kata lain variabel dinamika lingkungan menjadi variabel moderator dalam hubungan antara postur stratejik dan kinerja. Temuan-temuan menunjukkan bahwa postur stratejik yang *entrepreneurial* lebih sesuai untuk perusahaan kecil di lingkungan yang dinamis, sementara lingkungan yang stabil lebih sesuai dengan postur stratejik yang lebih konservatif. Intepetasi yang tegas dari temuan-temuan ini adalah bahwa postur stratejik yang *entrepreneurial* lebih efektif untuk diterapkan di lingkungan yang dinamis, sementara postur stratejik yang konservatif lebih efektif di lingkungan yang stabil. Secara keseluruhan, hasil ini konsisten dengan temuan dari Miller, 1983 dan Dean, 1993 yang mengambil sampel perusahaan besar, juga mendukung temuan dari Covin, 1989, juga Miles *et al*, 2000 yang mengambil sampel perusahaan kecil di Amerika. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa ukuran perusahaan tidak



nampak mempengaruhi bagaimana perusahaan merespon (pada dimensi struktural dan stratejik) dinamika lingkungan.

Implikasi kebijakan manajerial yang dapat disampaikan adalah bahwa perusahaan harus selalu memantau kondisi lingkungan eksternal, khususnya dinamika lingkungan yang terjadi di luar perusahaan, dan menyesuaikan strategi yang diterapkan dengan kondisi lingkungan tersebut.

Implikasi yang lain, kesesuaian antara postur stratejik dengan dinamika lingkungan lebih berpengaruh terhadap kinerja, daripada postur stratejik itu sendiri. Oleh karena itu untuk mencapai kinerja yang lebih baik, postur stratejik harus disesuaikan dengan dinamika lingkungan. Semakin stabil lingkungan diperlukan strategi yang lebih konservatif, artinya perusahaan tidak perlu terlalu sering melakukan inovasi, tetapi mempertahankan produk-produk yang sudah jelas disukai pasar atau konsumen, juga tidak mudah mengambil resiko dalam berusaha. Sedangkan semakin dinamis lingkungan diperlukan postur stratejik yang lebih *'entrepreneurial'* (wirausaha), artinya dalam kondisi lingkungan yang dinamis (lingkungan yang berubah-ubah dan sulit diprediksi), maka perusahaan harus selalu melakukan inovasi-inovasi baru, aktif mencari peluang usaha, dan juga harus berani mengambil resiko, yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian ini antara lain adalah : pengambilan responden yang menganggap semua jenis industri adalah sama, karakteristik responden

(manajer perusahaan) yang bermacam-macam namun dalam penelitian ini diasumsikan sama.

#### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian yang akan datang, sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang sejenis. Selain itu bisa dilakukan penelitian dengan variable lingkungan yang lain yaitu kompleksitas secara sendiri.

## DAFTAR REFERENSI

- Basri, Faisal. 1993. Kontribusi Industri Menengah - Kecil Dalam Ekspor Nonmigas. *Usahawan*, No. 6 Th. XXII hlm 13 - 16.
- Becherer, R.C. and J.G. Maurer. 1997. The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)* : 47 - 58
- Beal, Reginald M. 2000. Competitive Effectively Environmental Scanning Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firm. *Journal of Business Management*, January, p 27-45.
- Bhargava, M; C. Dubelaar and S. Rumaswami. 1994. Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test a Methodology. *Journal of Business Research*, 31 : 235 - 246.
- Bourgeois, L. 1985. Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance on Volatile Environment. *Academy of Management Journal*, 28 (3) : 548 - 573.
- Boyd, B.K. and J. Fulk. 1996. Executive Scanning and Perceived Uncertainty : A Multidimensional Model. *Journal of Management*, 22 : 1 - 21.
- Box, T.M.; M.A. White dan S.H. Starr. 1993. A Contingency Model of New Manufacturing Firm Performance. *ETP*, 18 (2) : 31 - 46.
- Calantone, Roger J; CA Benedetto; S. Bhoovaraghavan. 1994. Examining the Relationship Between Degree of Innovation and New Product Success. *Journal of Business Research*, 30 : 143 - 148.
- Child, John. 1997. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, Vol. 18: 43 - 76.
- Chandler, G.N. dan S.H. Hanks. 1993. Measuring the Performance of Emerging Business : A Validation Study. *Journal of Business Venturing*, 8 : 391 - 408.
- Clark, T.; P.R. Varadarajan, and W.M. Pride. 1994. Environmental Management : The Construct and research Propositions. *Journal of Business Research*, Vol 29 : 143 - 148.
- Covin, J.G. dan D.P. Slevin. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1) : 75 - 87.

- Covin, J.G. dan T.J. Covin. 1990. Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. *ETP*, summer : 35 - 49.
- Covin, Jeffrey G. 1991. Entrepreneurial versus Conservative Firms : A Comparison of Strategies and Performance. *Journal of Management Studies*, Vol 26 : 439 - 462.
- Covin, J.G. dan D.P. Slevin. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *ETP* : 16 (1) : 7 - 25.
- Davis, P.S. & P.L. Schul. 1993. Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Performance. *Journal of Business Research*, 27 : 183 - 200.
- Dess, G.G. and D. Beard. - 1984. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29 : 52 - 73.
- Dess, G.G. and Origer, N.K. 1987. Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation : A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 12 : 313 - 329.
- Dess, G.G.; G.T. Lumpkin & J.G. Covin. 1997. Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance : Test of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, 18 : 677 - 695.
- Dollinger, M.J. and P.A. Golden. 1992. Inter-organization and Collective Strategies in Small Firms : Environmental Effects and Performance. *Journal of Management*, 18 : 287 - 302.
- Elenkov, Detelin S. 1997. Strategic Uncertainty and Environmental Scanning : The Case for Institutional Influences on Scanning Behaviour. *Strategic Management Journal*, 18 : 287 - 302.
- Gerloff, Edwin A. 1985. *Organizational Theory & Design (A Strategic Approach For Management)*. McGraw - Hill Book Company. New York.
- Ginn, G.O. & G.J. Young. 1992. Organizational and Environmental Determinants of Hospital Strategy. *Hospital & Health Services Administration*, 37 : 349 - 359.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Golden, P.A. and Dollinger, Marc. 1993. Cooperative Alliances and Competitive Strategies in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, : 43 - 56.

- Gronhaug, K & J.S. Falkenberg. 1989. Exploring Strategy Perceptions in Changing Environments. *Journal of Management Studies*, Vol. 26 : 349 – 359.
- Gujarati, Damodar. 1995. *Ekonometrika Dasar*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hair *et al.* 1995. *Multivariate Data Analysis*. Prentice – Hall International. Inc. New York.
- Karagozoglu, N. and W.B. Brown. 1988. Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms. *Journal of Product Innovation management*, 5 : 269 – 281.
- Keats, B.W. and M.A. Hitt. 1988. A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *Academy of Management Journal*, 3 (1) : 570 – 598.
- Koberg, Christine S and G.R. Ungson. 1987. The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance : A Comparative Study. *Journal of Management*, 13 (4) : 725 – 737.
- Lee, Don Y. 1994. The Impact of Firms' Risk - Taking Attitudes on Advertising Budgets. *Journal of Business Research*, 31 : 247 -256.
- Lee, J & D. Miller. 1996. Strategy, Environment & Performance in Two Technological Contexts : Contingency Theory in Korea. *Organization Studies*, 17 (5) : 729 - 750.
- Li, Mingfang and R.L. Simmerly. 1998. The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 19 : 169 – 179.
- Lumpkin, G.T. and G.G. Dess. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1) : 135 – 172.
- Luo, Yadong. 1999. Environment – Strategy – Performance Relation in Small Business in China : A Case of Township and Village Enterprises in Southern China. *Journal of Small Business Management*,
- Manu, F.A. & V. Sriram. 1996. Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance. *Journal of Business Research*, 35 : 79 - 91.
- McArthur, A.W. and P.C. Nystrom. 1991. Environmental Dynamism, Complexity. And Munificence as Moderators of Strategy – Performance Relationship. *Journal of Business Research*, 23 (4) : 349 – 361.
- Merz, G.R.; and M.H. Sauber. 1995. Profiles of Managerial Activities in Small Firms. *Strategic Management Journal*, 16 (7) : 551 – 564.

- Miles, M.P. dan D.R. Arnold. 1991. The Relationship Between Marketing Orientation & Entrepreneurial Orientation. *ETP*, 15 (4) : 43 – 56.
- Miles, M.P., J.G. Covin and M.B. Heeley. 2000. The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance. *Journal of Marketing*, 8 (2) : 63 – 74.
- Miller, D.; C. Droge and J.M. Toulouse. 1988. Strategic Process and Content as Mediators Between Organizational Context and Structure. *Academy of Management Journal*, 31 : 544 – 569.
- Morris, M. and C.E. Schurink. 1993. Pricing Behavior in Industries Markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 8 (3) : 28 – 43.
- Murphy, Gregory *et al.* 1996. Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, Mei.
- Naman, J.L. and D.P. Slevin. 1993. Entrepreneurship and the Concept of Fit : A model and Empirical test. *Strategic Management Journal*, 14 (2) : 137 - 153
- Nicholson, N.; A. Rees & A. Brooke - Rooney. 1990. Strategy, Innovation, and Performance. *Journal of Management Studies*, 35 : 79 - 91.
- Pearce II, John A & RB. Robinson Jr (alih Bahasa: Agus Maulana). 1997. Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan pengendalian Jilid 1. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Randolph, W.A., H.J. Sapienza and M.A. Watson. 1991. Technology – Structure Fit and Performance in Small Business : An Examination of the Moderating Effects of Organizational States. *ETP*, 16 (1): 27 – 41.
- Sapienza, H.J.; K.G. Smith; and M.J. Cannon. 1988. Using Subjective Evaluation of Organizational performance in Small Business Research. *American Journal of Small Business*, 12 (3) : 45 – 53.
- Sekaran, V. 2000. Research Methods for Business. A Skill – Building Approach, Second Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Schafer, D.S. 1990. Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in Very Small Business. *ETP*, 15 (2) : 45 – 53.
- Sharfman, M.P. and J.W. Dean, Jr. 1991. Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment : A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, 17 (4) : 681 – 700.

- Swamidoss, PM and Newell, WT. 1987. Manufacturing Strategy Environmental Uncertainty and Performance : A Path Analytic Model. *Management Science*, 33 : 509 - 524 :
- Swa. 2000. Majalah Bulanan. September: 36
- Swa. 2001. Majalah Bulanan. Juli: 37
- Tan, J. Justin and R.J. Litchert. 1994. Environment – Strategy Relationship and Its Performance Implications : An Empirical Study of Chinese Electronics Industry. *Strategic Management Journal*, 15 (1) : 1 – 20.
- Tan, J. Justin. 1996. Regulatory Environment and Strategic Orientations in Transitional Economy : A Study of Chinese Private Enterprise. *ETP*, fall pp 31 – 51.
- Tsai, W.; I. MacMillan & M. Low. 1991. Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6 : 9 - 28.
- Umar, Husein. 1999. Riset Strategi Perusahaan. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Venkatraman, N. and V. Ramanujam. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 : 801 – 814.
- Venkatraman, N. 1989. Strategic Orientation of Business Enterprises : The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science* , 35 : 942 – 962.
- Wiklund, J. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship. *ETP*, 24 (1) : 37 – 47.
- Yasai – Ardekani, M & PC. Nystrom. 1996. Design for Environmental Scanning Systems : Test of a Contingency Theory. *Management Science*, 42 (2) : 187–200.
- Yeoh, PL & I. Jeong. 1995. Contingency Relationship Between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment : A Proposed Conceptual Model of Export Performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 29 : 95 – 115.
- Zahra, S.A. 1993. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior : A critique and Extension. *ETP*, 16 (4) : 5 – 21.
- Zahra, S.A. and J.G. Covin. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship – Performance Relationship : A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1) : 43 – 58.

Zahra, S.A. and D.M. Garvis. 2000. International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance : The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15 (5, 6) : 469.

Zahra, S.A. & D.O. Neubaum. 1998. Environmental Adversity and The Entrepreneurial Activities of New Ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3 : 123 - 142.